

Marjo Poutiainen

**TYÖILMAPIIRIKYSELYN  
KEHITTÄMINEN MAAVOIMIEN  
JOHTAMILLE  
SOTILAALLISILLE  
KRIISINHALLINTAOPERAATIOILLE**

Opinnäytetyö  
Tulevaisuuden liiketoiminnan johtaminen  
YAMK

2020



**Kaakkois-Suomen  
ammattikorkeakoulu**

Tekijä/Tekijät	Tutkinto	Aika
Marjo Poutiainen	Tradenomi (YAMK)	Maaliskuu 2020
<b>Opinnäytetyön nimi</b>  Työilmapiirikyselyn kehittäminen Maavoimien johtamille sotilaallisille kriisinhallintaoperaatioille		
<b>Toimeksiantaja</b>  Maavoimien esikunta		
<b>Ohjaaja</b>  Lehtori Sari Toijonen-Kunnari		
<b>Tiivistelmä</b>  <p>Tämän opinnäytetyön aiheena oli kehittää Maavoimien johtamille sotilaallisille kriisinhallintaoperaatioille seurantatyökalu (työilmapiirikysely), jolla voidaan mitata ja seurata työilmapiiriä ja puuttua nopeasti operaatioiden aikaisiin ongelmakohtiin. Kehittäminen rajautui työilmapiirikyselyn kehittämiseen käyttöönottovalmiiksi, eli kehittäminen ei sisältänyt työilmapiirikyselyn toteutusta ja tulosten analysointia. Työilmapiirikyselyn kehittäminen oli erittäin ajankohtainen, sillä Maavoimien johtamilla sotilaallisilla kriisinhallintaoperaatioilla ei ollut aiemmin käytössään yhtenäistä työilmapiirikyselyä.</p> <p>Opinnäytetyön tutkimusongelmana oli, millainen on hyvä työilmapiirikysely, jota voidaan käyttää johtamisen työvälineenä Maavoimien johtamissa sotilaallisissa kriisinhallintaoperaatioissa. Tutkimusongelmaa tarkasteltiin selvittämällä, mitkä ovat keskeisimpiä kysymyksiä mitattaessa ja seurattaessa Maavoimien johtamien sotilaallisten kriisinhallintaoperaatioiden ilmapiiriä operaation aikana. Toiseksi tarkasteltiin, miten Maavoimien johtamien sotilaallisten kriisinhallintaoperaatioiden työilmapiirikyselyä olisi tarkoituksen mukaisinta hallinnoida ja toteuttaa käytännössä.</p> <p>Tutkimuksellinen lähestymistapa oli konstrukttiivinen tutkimus, jossa pyrittiin ratkaisemaan käytännön ongelma luomalla konstruktio, soveltaen teoreettista tietoa kehittämistyöhön. Tutkimusmenetelminä käytettiin dokumenttianalyysiä ja haastatteluja. Haastattelut toteutettiin verkkohaastatteluina, eli lausuntopyyntöinä kehittämistyön eri luonnosvaiheissa.</p> <p>Opinnäytetyön tuloksena syntyi työilmapiirikyselyn kysymyssarja ja toimintaohje Maavoimien johtamille sotilaallisille kriisinhallintaoperaatioille. Työilmapiirikyselystä saatiin hyvä johtamisen aputyöväline sotilaalliseen kriisinhallintaympäristöön sekä Maavoimien johdolle. Työilmapiirikyselyn kehittäminen Maavoimien johtamille sotilaallisille kriisinhallintaoperaatioille mahdollisti sotilaallisessa kriisinhallintaympäristössä palvelevan henkilöstön asettamisen samanarvoiseen asemaan työilmapiirin seurannan ja kehittämisen osalta kotimaassa palvelevan palkatun henkilöstön kanssa. Tämä vastasi myös Puolustusvoimien henkilöstöstrategian mukaista henkilöstön tasa-arvoista kohtelua. Kehitetty työilmapiirikysely toimi myös pilottina Puolustusvoimallisen sotilaallisen kriisinhallinnan työilmapiirikyselyn kehittämiseksi.</p>		
<b>Asiasanat</b>  työilmapiirikysely, työilmapiiri, työhyvinvointi, sotilaallinen kriisinhallinta		

Author (authors)	Degree	Time
Marjo Poutiainen	Master of Business Administration	March 2020
<b>Thesis title</b> Creating a working atmosphere survey for Army lead military crisis operations		
		86 pages 27 pages of appendices
<b>Commissioned by</b> Army Command Finland		
<b>Supervisor</b> Sari Toijonen-Kunnari		
<b>Abstract</b> <p>The purpose of this master's thesis was to create a working atmosphere survey for Army lead military crisis operations, which can be used to measure and observe working atmosphere and it can also be used to react quickly to any problems during an operation. Development work was limited to create a working atmosphere survey ready for introduction, so it did not include the implementation and analysis of results. Creating a working atmosphere survey was very topical, because Army lead military crisis operations did not have a uniform working atmosphere survey in use.</p> <p>The research problem in this thesis was finding out what kind of working atmosphere survey is good for Army lead military crisis operations. The research problem was approached by finding out the most essential questions while measuring and observing working atmosphere during Army lead military crisis operations. Secondly, it was examined how to conduct the working atmosphere survey in the most practical way.</p> <p>The research approach in this master's thesis was a constructive study which aimed to solve a practical problem by creating a construction with the help of theoretical information and development work. Document analysis and interviews were used as research study methods. The interviews were carried out as web interviews, meaning request for opinions in different draft phases of the development work.</p> <p>As a result of this master's thesis a working atmosphere survey and instructions for Army lead military crisis operations were developed. The atmosphere survey was found to be a good tool for both military crisis operations and the Army management. By developing the working atmosphere survey for Army lead military crisis operations, it put the personnel in an equal position with the personnel who work in the home country. This equality between personnel was also the main issue in the personnel strategy of the Finnish defense forces. The working atmosphere survey was also the pilot for developing a working atmosphere survey in the Finnish defense forces.</p>		
<b>Keywords</b> Working atmosphere survey, Working atmosphere, Well-being at work, Military crisis management		

# SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
2	OPINNÄYTETYÖN TOTEUTUS.....	7
2.1	Opinnäytetyön tavoitteet, rajaus ja kehittämistehtävä.....	7
2.2	Toimeksiantajan esittely ja nykytilanteen kuvaus.....	9
2.3	Tutkimusmenetelmä ja aineiston keruu .....	11
2.4	Opinnäytetyöprosessi .....	16
3	TYÖHYVINVOINTI .....	17
3.1	Työhyvinvointi käsitteenä.....	18
3.2	Työhyvinvoinnin tekijät.....	20
3.2.1	Voimavarakeskeinen malli .....	20
3.2.2	Työkykytalomalli .....	25
3.2.3	Työhyvinvoinnin portaat -malli .....	26
4	TYÖILMAPIIRI.....	29
4.1	Työilmapiiri käsitteenä .....	30
4.1.1	Toimiva työyhteisö .....	30
4.1.2	Työyhteisötaidot.....	32
4.1.3	Esimiestyö .....	35
4.2	Työilmapiirikysely.....	45
4.3	Työilmapiirikysely Puolustusvoimissa .....	50
5	KRIISINHALLINTA.....	53
5.1	Kriisinhallinta käsitteenä .....	53
5.2	Maavoimien johtamat sotilaalliset kriisinhallintaoperaatiot.....	54
5.3	Gender-toiminta .....	57
5.4	Kriisinhallintapalvelus ja palvelushyvinvointi .....	59
6	TYÖILMAPIIRIKYSELYN KEHITTÄMINEN.....	62
6.1	Kehittämistyön aloitus ja lähtökohta-analyysi .....	63
6.2	Työilmapiirikyselyn kysymyssarjan ja ohjeistuksen muodostaminen .....	67

6.3	Työilmapiirikyselyn kysymyssarjan ja ohjeistuksen testaaminen .....	71
6.4	Kehittämiprojektin loppuun saattaminen .....	75
7	JOHTOPÄÄTÖKSET JA JATKOTUTKIMUSEHDOTUKSET .....	75
7.1	Johtopäätökset .....	75
7.2	Jatkokehittämis- ja tutkimusehdotukset .....	79
7.3	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi.....	80
8	POHDINTA .....	83
	LÄHTEET.....	87

## KUVALUETTELO

## LIITTEET

Liite 1. MAAVKRIHATIP normi

Liite 2. MAAVKRIHATIP kysymyssarja

Liite 3. MAAVKRIHATIP tulkinta- ja itsearviointiohje

## 1 JOHDANTO

Hyvä työilmapiiri ei edellytä suuria taloudellisia investointeja. Hyvä käytös ja ystävällinen suhtautuminen työtovereihin ei maksa mitään. Vastaavasti huono työilmapiiri aiheuttaa merkittäviä kustannuksia. Vastuu työilmapiiristä on jokaisella työyhteisöllä itsellään. Erityinen vastuu on kuitenkin organisaation ylimmällä johdolla sekä työyhteisön esimiehillä. Työilmapiiriä tulee johtaa kuten muitakin tärkeitä asioita. (Aro 2018, 27–28.)

Ilmapiirikysely on paljon käytetty ja hyvä menetelmä, kun halutaan selvittää ja kehittää organisaatiota ja työyhteisöä. Ilmapiirikysely on tärkeää hahmottaa osaksi laajempaa kehittämistoimintaa. Kyselyprosessi sekä tulosten hyödyntäminen tulee suunnitella niin, että ne tukevat pitkäjänteisesti organisaation johtamista ja kehittämistoimintaa. Kysely on väline kehittämistoimenpiteiden kohdentamiseen. (Kauranen ym. 2011, 11.)

Kyselyiden vahvuutena voidaan nähdä muun muassa se, että pysähdytään pohtimaan sellaisia asioita, joita muuten ei välttämättä kyseenalaistettaisi. Tavanomaisen kerran vuodessa tehtävän kyselyn lisäksi tietoa voidaan kerätä kyselyillä vuoden mittaan. Etuna on saatu välitön palaute sekä mahdollisuus reagoida reaaliajassa. Onnistumisista ja ongelmakohtista kyetään antamaan palautetta heti ja asioihin kyetään puuttumaan nopeammin. Selkeät ja luotettavat kysymykset, luottamuksellisuus sekä ymmärrettävät tulokset ovat jokaisen kyselyn peruslähtökohdat. Olennaista on myös, miten saatua tietoa hyödynnetään ja mitä toimenpiteitä siitä seuraa. (Mehine 2013.)

Opinnäytetyön avulla kehitetään toimeksiantajalle, Maavoimien esikunnalle, työilmapiirikysely Maavoimien johtamien sotilaallisten kriisinhallintaoperaatioiden käyttöön. Sen avulla voidaan mitata ja seurata Maavoimien johtamien sotilaallisten kriisinhallintaoperaatioiden työilmapiiriä sekä tarvittaessa nopeasti puuttua operaatioiden aikaisiin ongelmakohtiin. Lisäksi laaditaan toimintaohje työilmapiirikyselyn hallinnoimisesta ja käytännön toteutuksesta. Tästä kehittämisprojektista on suoraa hyötyä toimeksiantajalle, sillä Maavoimien johtamilla sotilaallisilla kriisinhallintaoperaatioilla ei ole ollut yhtenäistä työkalua ja toimintatapamallia, jolla voitaisiin mitata ja seurata työilmapiiriä kriisinhallintaoperaatioissa.

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys käsittelee työhyvinvoinnin, työilmapiirin, työilmapiirikyselyjen sekä sotilaallisen kriisinhallinnan aihekokonaisuuksia. Luvussa 3 tarkastellaan työhyvinvointia käsitteellisesti sekä työhyvinvoinnin keskeisiä tekijöitä. Luvussa 4 tarkastellaan työilmapiiriasioita käsitteellisesti ja työilmapiirikyselyjä sekä teoreettisesti että Puolustusvoimissa. Luvussa 5 kuvataan sotilaallista kriisinhallintaa käsitteenä, Maavoimien johtamia sotilaallisia kriisinhallintaoperaatioita, gender-toimintaa sekä kriisinhallintapalveluksen palvelushyvinvointia. Tutkimusaineisto on kerätty tässä opinnäytetyössä dokumenttianalyysillä ja haastatteluilla. Opinnäytetyöntekijä työskentelee toimik-siantajaorganisaatiossa, mikä edesauttaa kehittämistyöprosessia kokonaisvaltaisesti.

## **2 OPINNÄYTETYÖN TOTEUTUS**

Tässä luvussa esitellään opinnäytetyön tarkoitus, tavoitteet, rajaus sekä kehittämistehtävä. Lisäksi esitellään opinnäytetyön tutkimuskysymykset, käytetyt tutkimusmenetelmät, aineistot ja varsinainen opinnäytetyöprosessi.

### **2.1 Opinnäytetyön tavoitteet, rajaus ja kehittämistehtävä**

Tämän opinnäytetyön aiheena on työilmapiirikyselyn kehittäminen Maavoimien johtamille sotilaallisille kriisinhallintaoperaatioille. Idea opinnäytetyön aiheelle muodostui työnantajalta. Havaittiin, että Maavoimien johtamilla sotilaallisilla kriisinhallintaoperaatioilla ei ole olemassa tällä hetkellä työkalua, jolla voitaisiin mitata ja seurata työilmapiiriä, kun taas kotimaassa työilmapiirikyselyn hyödyntäminen johtamisen työvälineenä Puolustusvoimissa on vakiinnuttanut asemansa jo useampien vuosien ajan.

Opinnäytetyön tavoitteena on luoda Maavoimien johtamille sotilaallisille kriisinhallintaoperaatioille seurantatyökalu (työilmapiirikysely), jolla voidaan mitata ja seurata Maavoimien johtamien sotilaallisten kriisinhallintaoperaatioiden työilmapiiriä sekä tarvittaessa nopeasti puuttua operaatioiden aikaisiin ongelma-kohtiin (mm. häirintä, epäasiallinen kohtelu, työkuorman jakautuminen jne.). Lisäksi laaditaan toimintaohje työilmapiirikyselyn hallinnoimisesta ja käytännön toteutuksesta.

Tutkimus rajautuu Maavoimien johtamien sotilaallisten kriisinhallintaoperaatioiden työilmapiirikyselyn (MAAVKRIHATIP) valmisteluun käyttöönottovalmiiksi, eli tutkimus ei sisällä työilmapiirikyselyiden toteutusta ja tulosten analysointia. Kyselyä kuitenkin testataan. Kehittämistyö on rajattu niin, että tutkimus keskittyy työilmapiirikyselyn valmisteluun. Toimeksiantaja, Maavoimien esikunta, on määrittänyt kehittämistyön toteuttamisen määräajaksi työilmapiirikyselyn kehittämisen vuoden 2019 aikana. Lisäksi rajausta mahdollistaa tämän kehittämistyön toteuttamisen opinnäytetyönä. Kehittämistyön päätyttyä Maavoimien johtamat sotilaalliset kriisinhallintaoperaatiot voivat aloittaa työilmapiirikyselyn hyödyntämisen omassa toiminnassaan tarkoituksenmukaiseksi katsotulla tavalla.

Tämän tutkimuksen kysymykset ovat seuraavat:

**Pääkysymys:**

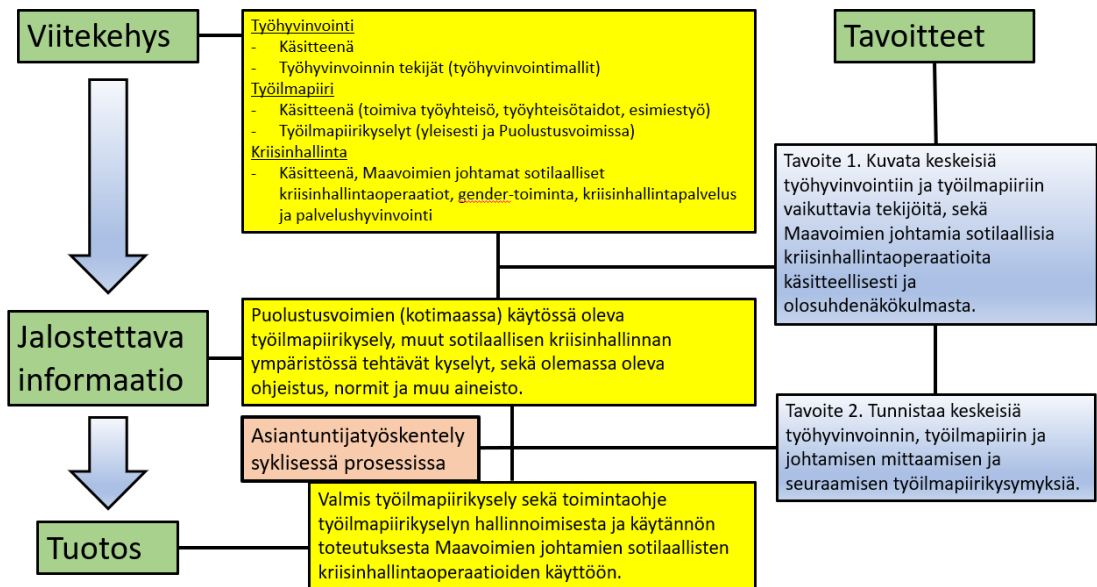
- Millainen on hyvä työilmapiirikysely, jota voidaan käyttää johtamisen työvälineenä Maavoimien johtamissa sotilaallisissa kriisinhallintaoperaatioissa?

**Alakysymykset:**

- Mitkä kysymykset ovat keskeisimpiä kysymyksiä, mitattaessa ja seurattaessa Maavoimien johtamien sotilaallisten kriisinhallintaoperaatioiden työilmapiiriä operaation aikana?
- Miten Maavoimien johtamien sotilaallisten kriisinhallintaoperaatioiden työilmapiirikyselyä olisi tarkoituksenmukaisinta hallinnoida ja toteuttaa käytännössä?

Tutkimusongelmia ja opinnäytetyön kehittämistehtävää kuvataan oheisessa opinnäytetyön viitekehyksen ja toimintaympäristön kuvauksessa, kuvassa 1.





Kuva 1. Opinnäytetyön viitekehys ja toimintaympäristö

Opinnäytetyön viitekehysten tavoitteena on kuvata keskeisiä työilmapiirikyselyn kehittämiseen liittyviä aiheita. Viitekehys rakentuu kolmesta kokonaisuudesta, joita ovat työhyvinvointi, työilmapiiri ja kriisinhallinta. Viitekehysten keskeisin osio on työilmapiiri, jota kuvataan tarkimmin. Toisena tavoitteena on tunnistaa keskeisiä työilmapiirikysymyksiä sotilaallisen kriisinhallinnan operaatioiden toimintaympäristössä. Jalostettavana informaationa käytetään muun muassa olemassa olevaa kansallista työilmapiirikyselyä, muita sotilaallisen kriisinhallinnan ympäristössä tehtäviä kyselyitä sekä olemassa olevaa ohjeistusta, normeja ja muuta aineistoa. Jalostettavasta informaatiosta laaditaan alustava luonnos, jota kehitetään asiantuntijatyöskentelynä syklisessä prosessissa valmiiksi työilmapiirikyselyksi sekä työilmapiirikyselyn hallinnoinnin ja käytännön toteutuksen toimintaohjeeksi.

## 2.2 Toimeksiantajan esittely ja nykytilanteen kuvaus

Maavoimien esikunta on puolustushaaraesikunta (perustettu v. 2008, aiemmin Pääesikunnan alainen Maavoimaesikunta), joka ohjaa valmius- ja joukkotuetantovaatimuksien mukaista asevelvollisten koulutusta sekä hoitaa asevelvollisuusasioita Puolustusvoimissa. Maavoimien esikunta johtaa myös pääosaa Puolustusvoimien kansainvälisistä kriisinhallintaoperaatioista. Lisäksi Maavoimien esikunta koordinoi Maavoimien yhteistoimintaa Merivoimien, Ilmavoimien, Rajavartiolaitoksen sekä eri viranomaisten kanssa. (Maavoimat s.a.)

Maavoimien esikunta sijaitsee Karkialammen varuskunta-alueella Mikkelissä. Maavoimien esikunta on Maavoimien komentajan johtoesikunta. Maavoimien Esikuntaa johtaa Maavoimien esikuntapäällikkö. Maavoimien esikunta vastaa maapuolustuksen johtamisesta normaalioloissa ja kriisiaikana. Maavoimien esikunnassa työskentelee noin 300 siviili- ja sotilashenkilöä. (Maavoimat s.a.)

Maavoimien esikunta on yksi Maavoimien yhdeksästä hallintoyksiköstä. Muut kahdeksan hallintoyksikköä koostuvat Maavoimien joukko-osastoista, joita ovat Maasotakoulu, Utin jääkärirykmentti, Karjalan prikaati, Kainuun prikaati, Porin prikaati, Panssariprikaati, Jääkäriprikaati ja Kaartin jääkärirykmentti. Maavoimien joukko-osastojen alaisuuteen kuuluu 12 aluetoimistoa eri puolilla Suomea. Maavoimissa työskentelee noin 4 200 palkattua henkilöä (Maavoimat s.a.)

Maavoimat johtaa pääosan Puolustusvoimien kansainvälisen sotilaallisen kriisinhallinnan operaatioista sekä varustaa ja kouluttaa kriisinhallintatehtäviin lähetettävät joukot. Maavoimien tehtävät koostuvat neljästä päätehtävästä:

1. maa-alueiden puolustaminen,
2. muiden viranomaisten tukeminen,
3. kansainvälisen avun antaminen ja vastaanottaminen ja
4. osallistuminen kansainväliseen kriisinhallintaan. (Maavoimat s.a.)

Noin 20 000 varusmiestä ja vapaaehtoista naista koulutetaan Maavoimien kahdeksassa joukko-osastossa vuosittain. Lisäksi tuhansia reserviläisiä koulutetaan reservin osaamista ylläpitävissä kertausharjoituksissa. Maavoimat tukee myös muuta yhteiskuntaa, antamalla muille viranomaisille vuosittain yli 400 kertaa virka-apua.

### **Nykytilanteen kuvaus**

Puolustusvoimien henkilöstöstrategia (HESTRA) kohdistuu palkattuun henkilöstöön ja asevelvollisiin. Se sisältää keskeiset perusteet Puolustusvoimien henkilöstöjohtamisen ja -hallinnon sekä henkilöstön toimintakyvyn, osaamisen, koulutuksen ja harjoitustoiminnan pitkäjänteiselle kehittämiselle. Strategian ja kehittämistoimenpiteiden toteutumista arvioidaan ja seurataan Puolustusvoimien henkilöstötilinpäätöksissä ja vuosiraporteissa. (Puolustusvoimat

2015, 10.) Työilmapiirikyselyn kehittäminen Maavoimien johtamille sotilaallisille kriisinhallintaoperaatioille liittyy keskeisesti Puolustusvoimien henkilöstöstrategian määrittämään pitkäjänteiseen henkilöstöjohtamiseen, henkilöstön ja toimintakyvyn kehittämiseen.

Puolustusvoimien tehtävät asettavat erityisvaatimuksia henkilöstön toimintakyvylle. Poikkeusoloissa, erilaisissa rauhan ajan muutostilanteissa sekä kansainvälisissä kriisinhallintatehtävissä henkilöstön psyykkinen, fyysinen, sosiaalinen ja eettinen toimintakyky korostuu. Henkilöstön psyykkistä ja sosiaalista toimintakykyä sekä työhyvinvointia tuetaan muun muassa vahvistamalla luottamuksesta vuorovaikutusta, yhteistyötä ja ihmissuhdetaitoja. Työtehtävien määrän ja laadun sekä henkilöstön voimavarojen on oltava tasapainossa. Työssä jaksamista tuetaan esimerkiksi varhaisen tuen keinoin. (Puolustusvoimat 2015, 16.)

Työyhteisön tehokkaan toiminnan perusedellytyksiä on hyvä työilmapiiri. Hyvän työilmapiirin ylläpitäminen ja kehittäminen ovat työnantajan lakisääteistä toimintaa (Pääesikunta 2018, 3). Maavoimien johtamilla sotilaallisilla kriisinhallintaoperaatioilla ei ole olemassa tällä hetkellä työkalua, jolla voitaisiin mitata ja seurata työilmapiiriä. Vaikka hyvän työilmapiirin ylläpitäminen ja kehittäminen toteutuvat jo nykyiselläänkin lain tarkoittamalla tasolla, tukisi työilmapiirikyselyn käyttöönotto Maavoimien johtamissa sotilaallisissa kriisinhallintaoperaatioissa tätä työnantajan lakisääteistä toimintaa.

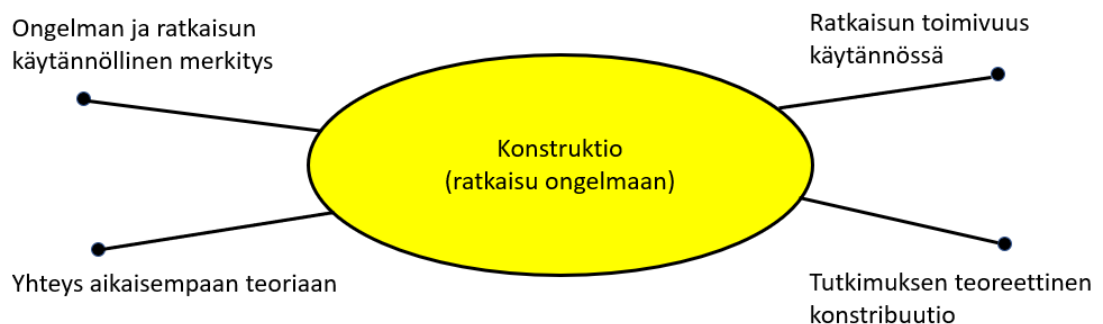
### **2.3 Tutkimusmenetelmä ja aineiston keruu**

Tutkimus toteutetaan tutkimuksellisena kehittämistyönä. Tutkimuksellisessa kehittämistyössä pyritään muun muassa ratkaisemaan käytännöstä esiin nousseita ongelmia tai uudistamaan käytäntöjä. Kehittämisen tueksi kerätään systemaattisesti ja kriittisesti arvioimalla tietoa sekä teoriasta että käytännöstä. Keskeistä kehittämistyölle on, ettei tyydytä vain kuvailemaan tai selittämään asioita, vaan viedään asioita käytännössä eteenpäin, luoden käytännön parannuksia tai uusia ratkaisuja. Lisäksi tutkimuksellisessa kehittämistyössä korostetaan tehdyn työn dokumentointia ja edellytetään projektityön sekä kehittämisen osaamista. Tutkimuksellinen kehittämistyö alkaa ideoinnista ja

päätyy monien ideoiden käsittelyvaiheiden seurauksena ratkaisuun, toteutukseen ja arviointiin. (Ojasalo ym. 2014, 18–20.)

Tutkimuksellinen lähestymistapa on konstrukttiivinen tutkimus (Constructive research). Konstrukttiivinen tutkimus tähtää käytännön ongelman ratkaisemiseen luomalla konkreettinen tuotos, ohje, malli, menetelmä tai suunnitelma eli konstruktio ja poistamaan ongelma. Muutos kohdistuu siis konkreettiseen kohteeseen ja muutos tulee sitoa aikaisempaan teoriaan, kirjallisuuteen sekä tutkimukseen aiheesta. Käytännön ja teorian välinen tiivis vuoropuhelu on luonteenomainen piirre konstrukttiivisen tutkimuksen lähestymistavalle. Kehitetyn ratkaisun toteuttaminen, käytännön toimivuuden ja hyödyllisyyden arviointi ovat keskeinen osa konstruktivistista tutkimusta. Ratkaisun toimivuus on siis osoitettava ja sen tulee perustua uutuuteen. Konstrukttiivinen tutkimus on käsitteellistä ja suunniteltua mallintamista sekä mallien toteutusta ja testaamista. Organisaation käytännön toimijat ovat aktiivisesti mukana ratkaisun laatimisessa. Konstruktivisessa tutkimuksessa tutkimus etenee prosessinomaisesti, alkaen tutkimusongelman kartoituksesta ja päättyen ratkaisun soveltamisalueen laajuuden tarkasteluun. Konstruktivisessa tutkimuksessa eri vaiheiden dokumentointi on tärkeää ja käytettävät metodit tulee perustella. (Ojasalo ym. 2014, 37–38, 65–68; Kananen 2017, 14–15.)

Lukka (2001) kiteyttää konstruktivisen tutkimusotteen keskeiset elementit kuvan 2 mukaisesti:



Kuva 2. Konstruktivisen tutkimuksen keskeiset elementit (Lukka 2001)

Konstruktiviselle tutkimukselle on keskeistä, että tutkimus keskittyy todellisiin ongelmiin, joihin halutaan löytää käytännössä ratkaisu. Tutkimus tuottaa innovatiivisen konstruktion (alkuperäisen todellisen ongelman ratkaisun) ja sen toteuttamisyrityksen, joka testaa ratkaisun soveltuvuutta käytäntöön. Tutkija ja

käytännön edustajat toimivat tiiviissä yhteistyössä, tavoitteena kokemuksellista oppimista. Tutkimus on kytketty tarkasti teoreettiseen tietämykseen asiasta ja keskittyy empiiristen (kokemusperäisten) löydösten reflektointiin (heijastamiseen) takaisin teoriaan. (Lukka 2001.)

Lukka (2001), Kananen (2017, 15–16); Ojasalo ym. (2014, 67–68) määrittävät konstruktivisen tutkimuksen vaiheita oheisesti:

1. valitaan tutkimusaihe (tosielämän käytännön ongelma, joka mahdollistaa teoreettisen kontribuution ja joka koetaan tarpeelliseksi ratkaista),
2. selvitetään mahdollisuudet pitkän aikavälin tutkimusyhteistyöhön kohdeorganisaation kanssa (tutkija on itse mukana prosessissa),
3. hankitaan syvälinen tuntemus tutkimusaiheesta sekä teoreettisesti, että käytännöllisesti,
4. innovoidaan ratkaisumalli ja kehitetään alkuperäisen tosielämän ongelman ratkaiseva konstruktio, jossa voi olla myös teoreettista kontribuutiota (myötävaikutusta),
5. toteutetaan ratkaisu ja testataan käytäntöön soveltuvuutta (pilotoidaan),
6. tunnistetaan ja analysoidaan teoreettinen kontribuutio (palaute teoriamaailmaan yleistäen, kiinnittäen erityinen huomio löydösten reflektointiin takaisin teoriaan, sekä osoitetaan uutuusarvo ja
7. tarkastellaan ratkaisun soveltamisalaa (miten laajasti ja millä muunnoksilla konstruktio olisi siirrettävissä muihin organisaatioihin).

Opinnäytetyön kehittämistyö ilmentää konstruktivisen tutkimuksen vaiheita. Opinnäytetyön kuudennessa luvussa kuvataan tutkimuksellinen kehittämistyö, jonka pohjana on viitekehys. Jalostettavaa informaatiota käsitellään asiantuntijatyöskentelynä syklisessä prosessissa, jonka tuotoksena syntyy valmis työilmapiirikysely sekä ohje työilmapiirikyselyn hallinnoimisesta ja käytännön toteutuksesta. Tässä tutkimuksessa ei suoriteta esitutkimusta.

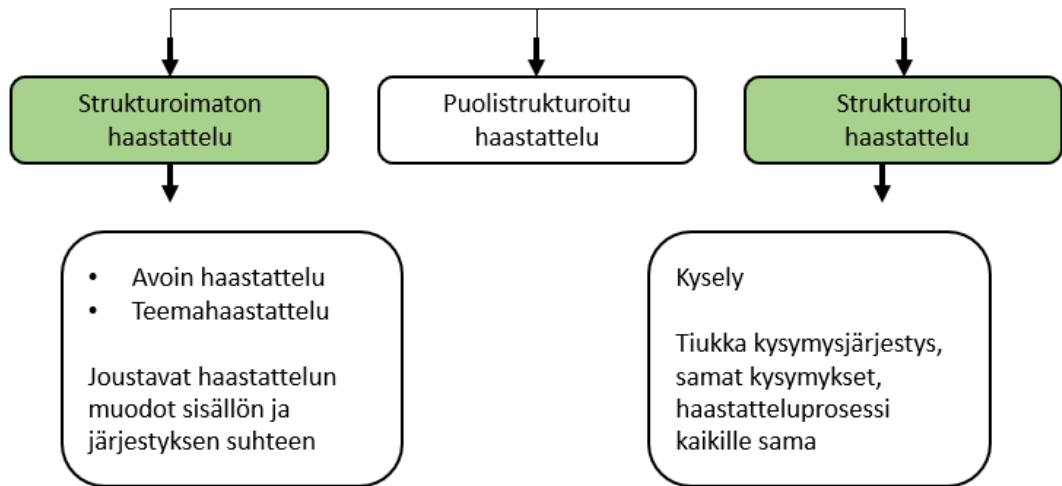
## **Tutkimusmenetelmät**

Tässä opinnäytetyössä tutkimusmenetelminä käytetään dokumenttianalyysiä ja haastatteluja. Olemassa olevien aineistojen avulla tutkija voi perehtyä tutkit-

tavaan ilmiöön. Tällaisia aineistoja ovat dokumentit, jotka ovat ns. sekundääri-aineistoa (olemassa olevat dokumentit, jotka ovat joko perinteisiä dokumentteja tai verkkodokumentteja). Sekundääriaineisto on tutkijan helposti käytettävissä olevaa aineistoa. Dokumenttianalyysin tarkoitus on informaatioarvon lisääminen. Sen avulla luodaan selkeyttä aineistoon, jotta selkeät ja luotettavat johtopäätökset ovat mahdollisia. Dokumenttianalyysin vahvuus on sen asiayhteysherkkyys eli se, millaisena kehittämiskohde esiintyy luonnollisessa ympäristössä. Dokumenttianalyysissä erotetaan kaksi keskeistä analyysitapaa, sisällön analyysi ja sisällön erittely. Sisällän analyysi tarkoittaa pyrkimystä kuvata dokumenttien sisältöä sanallisesti ja sisällön erittely käsittää taas dokumenttien analyysiä määrällisesti, esim. numeroina. (Kananen 2017, 44–45; Ojasalo ym. 2014, 136–137.) Tässä opinnäytetyössä toteutetaan sisällön analyysitapaa.

Toisena tutkimusmenetelmänä tässä opinnäytetyössä käytetään haastatteluja. Haastatteluissa on kyse keskusteluista tutkittavasta ilmiöstä, koska tutkija ei tiedä, tai tunne tutkittavan ilmiön yksityiskohtia. Lisäksi jos kehittämiskohdetta on tutkittu vähän, saadaan haastattelulla kerättyä uusia näkökulmia tuottavaa aineistoa. Haastattelujen tarkoitus voi myös olla tutkittavien asioiden selventäminen tai syventäminen. (Kananen 2017, 48; Ojasalo ym. 2014, 106.)

Haastattelumenetelmiä ja muotoja on useita. Haastattelumenetelmän valintaan vaikuttaa, millaista tietoa kehittämistyön tueksi tarvitaan (Ojasalo ym. 2014, 106). Kananen (2017, 49) kuvaa haastattelun muotoja seuraavasti kuvan 3 mukaisesti:



Kuva 3. Haastattelun muodot (mukaillen Kumar 2011, 144, Kananen 2017, 49)

Keskeisimmät erot liittyvät haastattelujen strukturointiasteeseen, joka määrittää sitä, miten kysymykset on muotoiltu ja miten paljon haastattelijä voi itse joustaa haastattelutilanteessa. Tavanomaisesti haastattelut ovat tapahtuneet kasvotusten, mutta nykypäivänä eri kommunikaatiovälineitä voidaan hyödyntää tutkijan ja tutkittavien välisessä kommunikaatiossa. Haastattelujen ääripäät muodostavat avoin haastattelu ja kysely. Avoimessa haastattelussa ilmiötä ei tunneta niin hyvin, että voitaisiin esittää tarkkoja kysymyksiä ilmiöstä. Teemahaastattelu taas on avointa haastattelua rajatumpi, jossa teema tarkoittaa ilmiön osaa (aihekokonaisuutta). Teemahaastattelussa ilmiö jakautuu osaluokkiin, jotka kattavat ilmiön ymmärryksen muodostamisen oleelliset osat. Puolistrukturoidussa haastattelussa kysymykset ovat valmiiksi laadittuja, mutta haastattelijä voi vaihdella niiden esitysjärjestystä haastattelun edetessä. Strukturoidussa haastattelussa kysymykset ovat valmiiksi muotoiltuja ja ne myös esitetään ennalta määritetyssä järjestyksessä. (Kananen 2017, 49–50, Ojasalo ym. 2014, 106–108.) Tässä tutkimuksessa haastattelut toteutetaan sekä teemahaastatteluina että kyselyinä. Suurimaksi osaksi haastattelut toteutetaan verkkohaastatteluina, sillä haastateltavat koostuvat monista eri asiantuntijatahoista ja organisaatioista, jolloin verkkohaastattelu on tarkoituksenmukainen tapa toteuttaa haastattelu. Kananen (2017, 52) mukaan verkkohaastattelut säästävät aikaa ja kustannuksia, niitä on mahdollista toteuttaa omalta päätteeltä, ja ne mahdollistavat sellaisten henkilöiden haastattelut, joiden tavoittaminen perinteisin keinoin olisi lähes mahdotonta. Lisäksi haastatteluajan kohtien sopiminen on joustavaa, ja haastattelut on mahdollista taltioida.

## **Tutkimusaineisto, osallistujat, tutkimusprosessi**

Tutkimusaineistona käytetään muun muassa olemassa olevaa ohjeistusta, normeja ja muuta vastaavaa materiaalia. Lisäksi työilmapiirikyselyn kysymys-sarjan laadinnassa hyödynnetään jo olemassa olevia kyselyitä, joita ovat muun muassa kotimaassa käytössä olevat työilmapiirikysely sekä työyhteisö-kysely, operaatioiden alku-, väli- ja lähtökyselyt, kriisinhallintahenkilöstön psykososiaalisen toimintakyvyn tutkimusta sekä aiemmin kriisinhallintaoperaati-oissa tehtyjä yksittäisiä työilmapiirikyselyitä.

Tutkimus toteutetaan yhteistyössä muun muassa Pääesikunnan henkilöstö-osaston henkilöstösektorin kansainvälisen (KV)-alan, Pääesikunnan koulutus-osaston, Maavoimien esikunnan kriisinhallinnan (KRIHA)-ohjausryhmän (OHRY), Maavoimien esikunnan henkilöstöosaston sekä Porin prikaatin henki-löstöosaston henkilöstösektorin, rekrytointisektorin ja toimintakykysektorin so-tilaallisen kriisinhallinnan asiantuntijoiden kanssa. Lisäksi tutkimuksessa teh-dään yhteistyötä Pääesikunnan henkilöstöosaston suunnittelijan, Puolustusvoimien tutkimuslaitoksen toimintakykyosaston tutkijoiden (kyselyteknisen si-sällön osalta) sekä Puolustusvoimien palvelukeskuksen tiedonhallintapalvelu-yksikön kanssa järjestelmätekniisiin asioihin liittyen.

Tutkimusprosessi etenee siten, että tutkija valmistelee luonnoksen yhdessä Maavoimien esikunnan henkilöstöosaston KRIHA-asiantuntijoiden kanssa KRIHA-töyöilmapiirikysymyspatteriston ja toimintaohjeen tutkimukseen osallis-tuvien asiantuntijoiden kommentoitavaksi. Kysymyspatteristoa ja toimintaoh-jetta kehitetään edelleen syklisessä prosessissa asiantuntijoiden kommenttien perusteella. Näin toimittaessa tutkimusprosessiin osallistuminen sitoo vain vä-häisessä määrin asiantuntijoiden resursseja ja on toteutettavissa joustavasti, sillä osallistujat edustavat useita eri organisaatioita ja asiantuntijaryhmiä.

### **2.4 Opinnäytetyöprosessi**

Tämä opinnäytetyöprosessi liittyy syksyllä 2017 alkaneisiin ylemmän ammatti- korkeakoulututkinnon opintoihini (Liiketalous, Tulevaisuuden liiketoiminnan johtaminen -koulutusohjelma). Opinnäytetyön aihealue, työilmapiiriin liittyvät asiat, oli selvillä jo hyvin varhaisessa vaiheessa opintoja. Opintojen edetessä



aihe tarkentui, sillä työnantajalta tuli esiin tarve kehittää Maavoimien johtamille sotilaallisille kriisinhallintaoperaatioille työilmapiirikysely, koska sellaista ei ollut vielä olemassa. Kun lopullinen opinnäytetyön aihe syksyllä 2018 selvisi, alkoi kehittämistyön sisältö myös muotoutua. Opinnäytetyön aikataulua on esitetty kuvassa 4.



Kuva 4. Opinnäytetyön aikataulu

Varsinainen opinnäytetyö käynnistyi jo vuoden 2018 loppupuolella tutkimussuunnitelman muodostamisella ja tutkimusluvan anomisella Pääesikunnan henkilöstöosastolta. Samaan aikaan aloitin teoriaan tutustumisen sekä aineiston kartuttamisen. Tutkimuslupa hyväksyttiin tammikuussa 2019 ja samalla allekirjoitettiin myös opinnäytetyösopimus. Olen jakanut opinnäytetyön aikataulun kolmeen osioon. Viitekehyksen valmistumisen jälkeen siirryn itse kehittämistyöhön ja viimeisenä vaiheena on opinnäytetyön viimeistely ja valmistuminen. Koska opiskelu tapahtuu työn ohella monimuoto-opintoina, olen tarkoituksella laatinut opinnäytetyön aikataulun hyvin joustavaksi. Opinnäytetyön kehittämistyövaihe valmistuu vuoden 2019 loppuun mennessä ja koko opinnäytetyö kevään 2020 kuluessa.

### 3 TYÖHYVINVOINTI

Suomalaisten mielestä työhyvinvoinnissa tärkeintä on hyvä työilmapiiri, motivoiva työ sekä mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön ja sen sisältöön. Lisäksi suuri osa suomalaisista, n. 96 prosenttia kokee, että vastuu oman työyhteisön hyvinvoinnista kuuluu jokaiselle työntekijälle. Niinkään tärkeää ei siis ole palkka tai uralla eteneminen. 94 prosenttia suomalaisista oli myös sitä mieltä,

että työ luo hyvinvointia. Tällaisen tuloksen sai Suomalaisen Työn Liitto tutkimuksessaan Made by Finland vuonna 2017. (Suomalaisen työn liitto 2017.)

Työterveyslaitoksen tutkija, professori Guy Ahonen (2009) on Kauppalehden haastattelussa todennut, että *”työhyvinvoinnin tukemiseen käytetään Suomessa aivan liian vähän rahaa”*. Yhteiskunnalle puutteet työhyvinvoinnissa maksavat miljardeja, sillä kuluja kertyy muun muassa sairauspoissaoloista. Työntekoa ei katsota pitkällä tähtäimellä, vaan työntekijä nähdään tulosta tekevänä tuotantovälineenä. (Manka 2011, 33.) Tässä luvussa tarkastellaan tarkemmin työhyvinvointia käsitteenä sekä työhyvinvoinnin malleja.

### 3.1 Työhyvinvointi käsitteenä

Mankan (2011, 35) mukaan työhyvinvointi on kokonaisuus, joka käsittää muun muassa johdonmukaista ja oikeudenmukaista johtamista, osaamisen kehittämistä, vuorovaikutteista toimintatapaa, työssä onnistumista edistävää organisaatorakennetta sekä työn psyykkistä, fyysistä ja sosiaalista terveyttä. Pelkästään yksilön terveyden edistämisen sijaan työhyvinvointi on ymmärrettävä koko työyhteisön toimivuuden kehittämiseksi. Työturvallisuuskeskus (2016, 5) kuvaa työhyvinvointia turvalliseksi, terveelliseksi ja tuottavaksi työksi, jota ammattitaitoiset työntekijät ja työyhteisöt tekevät hyvin johdetuissa organisaatioissa. Lisäksi työ koetaan mielekkääksi ja palkitsevaksi ja työ tukee omaa elämänhallintaa. Terävä ja Mäkelä-Pusa (2011, 6) toteavat, että työhyvinvointi tulee käsittää yksittäisen työntekijän hyvinvoinnin sijaan laaja-alaisesti koko työyhteisön toimivuudeksi. Työhyvinvointi on kokonaisvaltaista toimintatapaa, johon vaikuttavat yksilön lisäksi koko organisaation johtaminen ja toimivuus, työyhteisön ilmapiiri sekä itse työ. Valtiokonttorin Kaiku-työhyvinvointipalvelut (2009, 9) määrittelee työhyvinvoinnin syntyvän töissä töitä tekemällä. Työhyvinvointia luodaan yhdessä ja se on sekä yksilön että yhteisön kokemus. Työhyvinvointi pohjaa johtamiseen, osallisuuteen, osaamiseen sekä työn hallintaan. Työhyvinvointi nostattaa yhteisöllisyyttä ja innostusta sekä antaa puhtia matkalle kohti määritettyjä ja yhteisesti ymmärrettyjä tavoitteita, innovatiivisesti ja tuloksellisesti. Juuti ja Vuorela (2015, 15) toteavat työhyvinvoinnin muodostuvan työn, perhe-elämän ja muun vapaa-ajan välisestä tasapainoisesta suhteesta, koska kaikki osa-alueet vaikuttavat ihmiseen kokonaisuutena. Yhden

elämänalueen vireys heijastuu helposti muihin elämänalueisiin, kun käänteisesti taas liiallinen kuormitus heijastuu helposti myös muihin elämänalueisiin. Työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen vaikuttaa siis keskeisesti työhyvinvointiin.

### **Työhyvinvointi ja aineeton pääoma**

Toimintaympäristömme muuttuu nopeasti ja entiset toimintatavat eivät enää välttämättä auta selviytymään muuttuneissa olosuhteissa. Tähän saakka toiminnan tehokkuus, laadukkuus ja joustavuus ovat olleet menestyksen takeina, mutta nyt yrityksiltä ja organisaatioilta vaaditaan jatkuvaa kehittymisen ja uusien mahdollisuuksien löytämisen kykyä. Uudistumiskyky onkin noussut tulevaisuuden arvon muodostumisen lähteeksi aineellisten resurssien sijaan. Aineeton pääoma kohdistuu organisaation työntekijöihin, toimintatapoihin ja rakenteisiin sisältyvään osaamispääomaan. Aineettomalla pääomalla tarkoitetaan tässä yhteydessä tarkemmin (Manka 2011, 33–34);

- sosiaalista pääomaa (esimiehen ja työntekijöiden väliset sekä työntekijöiden keskeiset suhteet organisaation sisällä tai ulkopuolelle suuntautuvina vuorovaikutussuhteina)
- henkistä pääomaa (työntekijöiden asenteet, psykologinen pääoma, osaaminen sekä fyysinen ja psyykkinen terveys)
- rakennepääomaa (organisaation toimintatavat ja menetelmät). (Manka 2011, 33–34; Hyppänen 2013, 108–109.)

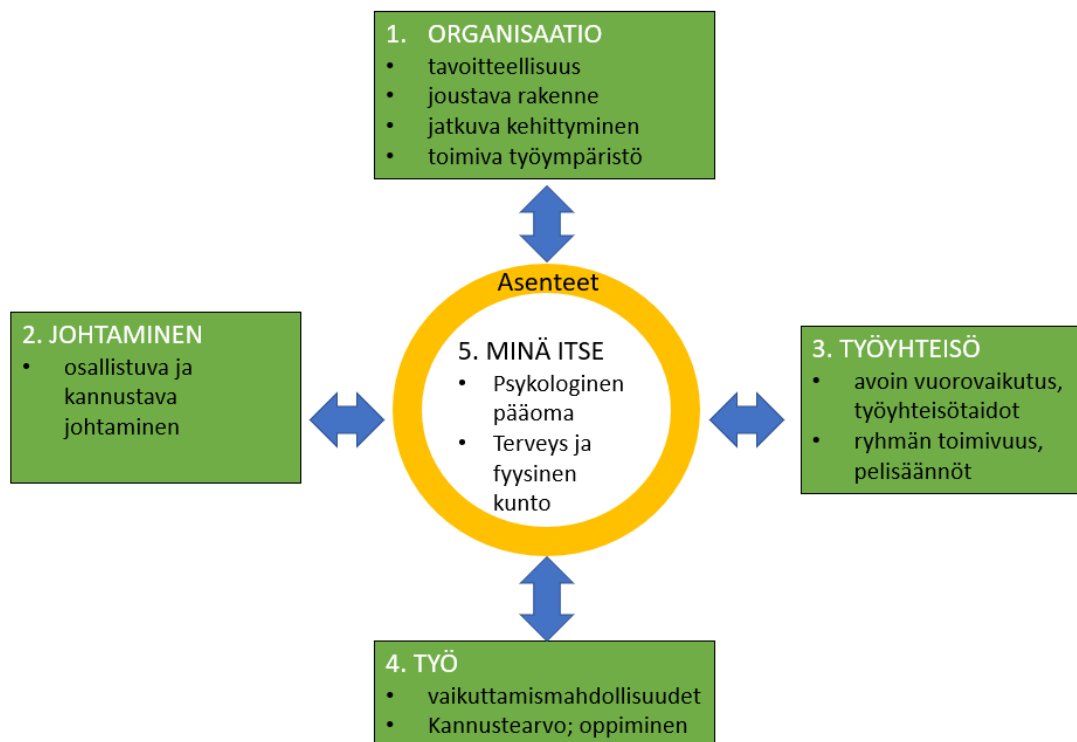
Aineettoman pääoman tehokkaalla käytöllä on arvioitu olevan 50-90 prosentin vaikutus organisaation tulokseen, kun vastaavasti aineellisella vain 10-50 prosentin vaikutus. Organisaation aineeton pääoma liittyy tiiviisti työhyvinvointiin. Siksi organisaatioiden tulisi miettiä, miten kehittää ja pitää huolta aineettomasta pääomasta. (Manka 2011, 34–35.)

### 3.2 Työhyvinvoinnin tekijät

Työhyvinvointi on kokonaisuus, johon vaikuttaa hyvin monet eri tekijät. Näitä tekijöitä on kuvattu erilaisilla työhyvinvointimalleilla. Seuraavaksi esittelen mielestäni kolme keskeisintä mallia, joita ovat voimavarakeskeinen malli, työkyky-talomalli sekä työhyvinvoinnin portaat -malli.

#### 3.2.1 Voimavarakeskeinen malli

Kokonaisvaltaisen työhyvinvointimallin lähtökohta on voimavarakeskeinen, kun etsitään vastauksia kysymyksiin, *"mitkä organisaation, työyhteisön, työn, johtamisen ja yksilön piirteet mahdollistavat työhyvinvoinnin siten, että tulokseksi on mahdollisimman hyvin ja menestyksellisesti toimiva työpaikka, mutta samanaikaisesti myös hyvinvoiva ja terve työntekijä, jonka on mahdollista kokea työniloa"*. Kuvassa 5 on kuvattu työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät. (Manka 2011, 75.)



Kuva 5. Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät (Manka ym. 2012, 12)

Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät muodostuvat itse työntekijästä sekä työhyvinvointia edistävästä tekijöistä. Vaikka ihannetapauksessa kaikki organisaation ominaisuudet tukisivat työhyvinvointia, tulkitsee työntekijä työpaikkaansa

omien asenteidensa pohjalta. Työntekijän tulkintaan vaikuttavat myös hänen psykologinen pääomansa, mahdollisuudet vaikuttaa työhön, työyhteisö, oma terveys ja fyysinen kunto. Eri työntekijöiden työhyvinvointi voi siis vaihdella samassa työyhteisössä suurestikin. Työn ilo on yksilön ja yhteisön kokemus ja tunne, joka syntyy työstä ja jossa eri tekijät toteutuvat onnistuneesti. Ryhmän hyvinvointia lisää, mitä vahvemmin useampi työyhteisön jäsen tuntee itsensä hyvinvoivaksi. (Manka 2011, 76–77.)

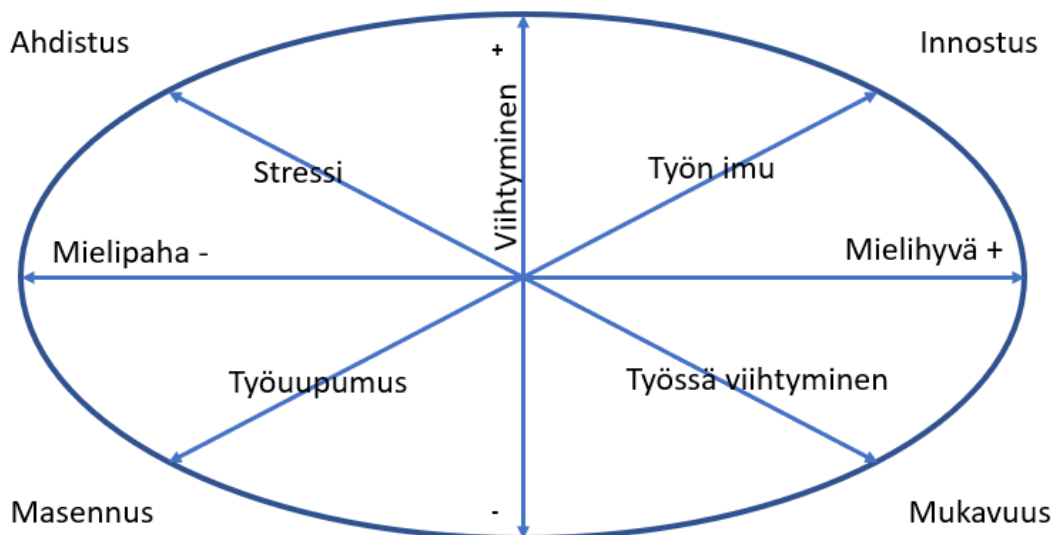
Hyvinvoiva organisaatio (1. osa-alue) muodostuu tavoitteellisuuden, joustavan rakenteen, jatkuvan kehittymisen sekä toimivan työympäristön näkökulmista. Organisaatiossa on laadittu selkeä visio, strateginen toimintasuunnitelma vision toteuttamiseksi, henkilöstö on sitoutettu niiden laatimiseen ja toteuttamiseen, sekä näiden viestintä henkilöstölle on onnistunut. Organisaatiossa on myös laadittu kaikille yhteiset pelisäännöt. Jokainen voi tehdä päätöksiä omalla vastualueellaan ja jokaisella on oikeus saada tietoa työn perusteeksi. Joustavassa rakenteessa myös tiimityön merkitys korostuu. Osaamisen kehittäminen on jatkuvaa muuttuvassa ympäristössä selviytymisen vuoksi. Tässä yhteydessä käytetäänkin käsitettä oppiva organisaatio, jossa yksilöiden, tiimien sekä koko organisaation oppiminen tulee olla koko organisaation tavoitteiden mukaista. Osaamisen kehittämisessä hyvällä ilmapiirillä on keskeinen merkitys. Työympäristön turvallisuuden ja riskittömyyden varmistamiselle on velvoitteet työturvallisuus- ja työsuojelun valvontalaissa. Vasta näiden korjaamisen jälkeen voidaan alkaa kehittämään muun muassa vuorovaikutuksen toimivuutta. (Manka 2011, 78–87; Hyppänen 2013, 107–111.)

Johtaminen (2. osa-alue) käsittää osallistavan ja kannustavan toiminnan (vertikaalinen sosiaalinen pääoma, eli esimiehen ja alaisen välinen pääoma). Moderni johtaminen on tilannejohtamista sekä vuorovaikuttamista, jossa lisääntyvät ihmisten sekä toiminnan johtaminen organisaation haluamaan suuntaan. Hyvä johtaminen mahdollistaa hyviä työyhteisötaitoja, jossa esimiehillä ja alaisilla on omat roolinsa ja vaikutus toisiinsa. Esimieheltä toivottuja piirteitä ovat muun muassa reilu työn organisointi, esimerkillisyys ja luotettavuus, emotionaalinen ja psykologinen tuki ja tunneälykyys, työntekijöistä huolehtiminen, valtuuttaminen ja innostaminen sekä optimismin johtaminen. Johtajuus muodostuu koko ryhmän toimivuudesta, sillä ryhmä voi kompensoida esimieheltä puuttuvia ominaisuuksia. Organisaatioissa johtajuutta jaetaan mahdollisimman

lähelle työn tekemistä. Moderni johtajuus edistää työhyvinvointia ja työtyytyväisyyttä sekä vähentää mm. sairauspoissaoloja. Myös luottamus kasvaa, työyhteisötaidot kehittyvät ja ryhmän suorituskky lisääntyy. (Manka 2011, 95–114; Järvinen 2014, 24–25; Hyppänen 2013, 27–35.)

Toimiva työyhteisö (3. osa-alue) käsittää avointa vuorovaikutusta, joka ilmenee työyhteisötaidoissa sekä ryhmän toimivuutta, jonka edellytys on yhteiset pelisäännöt. Käsitteellisesti puhutaan horisontaalisesta sosiaalisesta pääomasta, eli työntekijöiden välisestä pääomasta. Yhteisöllisyys tukee hyvinvointia, terveyttä, oppimista sekä tuloksellisuutta. Se luo myös yhteenkuuluvuutta ja turvallisuuden tunnetta. Hyvässä työyhteisössä jokainen jäsen voi toteuttaa omaa yksilöllisyyttään ja yksilöllisyys nähdään vahvuutena. Yhteisöllisyyden perusta onkin erilaisuuden hyväksyminen. (Manka 2011, 115; Järvinen 2008, 91–94; Järvinen 2014, 73–76.)

Työ (4. osa-alue) käsittää sekä vaikuttamismahdollisuudet että kannustearvon, joka tarkoittaa oppimista. Warr (1990) ja Hakanen (2004) ovat jakaneet henkilökohtaisen hyvinvoinnin työn tarkastelunäkökulmasta neljään osa-alueeseen, joita ovat työn ilo/työn imu, työssä viihtyminen, stressi ja työuupumus, joita on kuvattu kuvassa 6. (Manka 2011, 142.)



Kuva 6. Henkilökohtaisen työhyvinvoinnin malli (Warr & Hakanen mukaillen Manka ym. 2007, 6)

Henkilökohtainen työhyvinvointi kuvataan virittyneisyyden ja mielihyvän tunnekokemuksien kautta. Kuvan ellipsinmuotoisuudella tuodaan esiin sitä, että

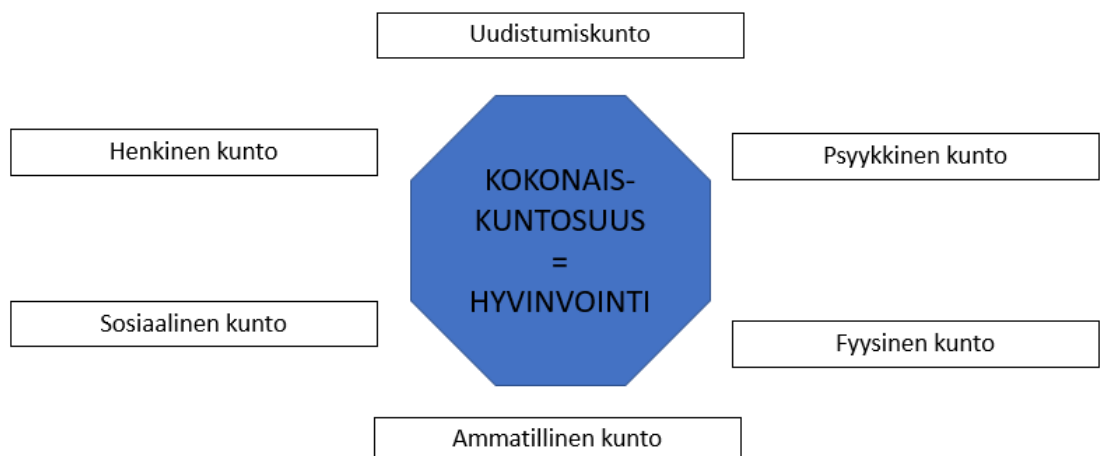
mielihyvän akselin paino on suurempi kuin virittyneisyyden. Työtyytyväisyyden tutkimisessa onkin keskitytty tutkimaan juuri mielihyvä - mielipaha -ulottuvuutta. Suuri virittyneisyys ja vähäinen mielihyvä luonnehtivat stressiä, mielihyvä ja vähäinen virittyneisyys rentoutta ja työssä viihtymistä. (Manka 2011, 142.)

Työn imu on positiivinen tila (flow-tila/myönteinen tunne- ja motivaatiotäytyksen tila), joka tulee esiin tarmokkuutena, omistautumisena ja uppoutumisena. Työn imu edistää sitoutumista, halua antaa parastaan, aktiivista toimintaa työssä ja se näyttäisi olevan yhteydessä kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin (kotona, parisuhteessa jne.). Myös työssä viihtyminen on keskeisen tärkeää, sillä silloin on mahdollista palautua työn rasituksista. Työssä viihtyminen edistää myös uuden oppimista. Stressi voi olla myös positiivista, ihmisen liikkeelle paneva voima ja huippusuoristusten mahdollistaja. Mutta on hyvä tunnistaa myös niin sanottu ylikuormituspiste, jossa positiivinen stressi muuttuukin negatiiviseksi paineeksi (epätasapaino työn vaatimien ponnistelujen ja työn palkitsevuuden välillä). Tällöin mm. virheet lisääntyvät ja työstä palautumiselle ei enää riitä aikaa. Työuupumus on häiriötila, joka ilmenee väsymyksenä, kyynisytenä työhön ja työkavereihin sekä heikentyneenä ammatillisena itsetuntona. Työyhteisön toimintakykyongelmat ovat usein organisaation rakenteellisiin piirteisiin liittyviä (esimerkiksi johtaminen, töiden organisointi, yhteiset pelisäännöt, tehtävämäärittelyt, perehdyttäminen, tasa-arvoinen kohtelu). Työ itsessään voi olla kuormittavaa, mutta myös työn ulkopuoliset tekijät voivat aiheuttaa paineita. Työssä jaksamiseen vaikuttaa keskeisesti myös oma persoona ja käyttäytyminen. Tasapainottavia voimavaroja työssä ja työyhteisössä ovat muun muassa esimiehen tuki, vaikuttamismahdollisuudet, arvoistus, palaute, yhteisöllisyys ja työpaikan varmuus. (Manka 2011, 143–146; Havunen & Lavikkala 2012, 75–80; Juuti & Salmi 2014, 51–57; Heiskanen 2011, 56–57; Elo ym. 2010, 11–13.)

Työhyvinvointiin vaikuttavien tekijöiden keskiössä on minä itse (5. osa-alue), joka käsittää sekä psykologisen pääoman että terveyden ja fyysisen kunnon. Muutokset työelämässä edellyttävät työntekijöiltä sopeutumiskykyä. Muutosten hallinnassa tukee psykologinen pääoma, jonka on todettu olevan sidoksissa työtyytyväisyyteen, työssä suoriutumiseen, sitoutuneisuuteen sekä hy-

viin työyhteisötaitoihin. Myös työyhteisön tuen hyödyntämisen taidon on havaittu kytkeytyvän psykologiseen pääomaan. Psykologinen pääoma on opittavissa oleva taito. Vähäinen psykologinen pääoma ennakoii myös sairauspoissaoloja paremmin kuin esimerkiksi työtyytyväisyys. Erään tutkimuksen mukaan liikunta, ulkoilu, luonnosta nauttiminen, oleilu ja leipäily sekä kulttuuri olivat tärkeimpiä vapaa-ajan palautumiskeinoja. Liikunnalla havaittiin keskeinen positiivinen merkitys palautumiseen, kuin myös sosiaalisilla suhteilla (yhdessäolo sukulaisten ja ystävien kanssa). (Manka 2011, 147–186.)

Omaa kokonaisvaltaista hyvinvointia käsiteltäessä voidaan puhua käsitteestä kokonaiskuntoisuus. Pentti Sydänmaanlakka (2011, 29) kuvaa kokonaiskuntoisuutta oheisesti:



Kuva 7. Kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin elementit (Sydänmaanlakka 2011, 29)

Älykkään itsensä johtamisen päämäärä on kokonaisvaltainen hyvinvointi eli kokonaiskuntoisuus. Kokonaiskuntoisuudesta (fyysisestä, psyykkisestä, sosiaalisesta, henkisestä, ammatillisesta sekä uudistumiskunnosta) tulee osata pitää huolta. Kokonaiskuntoisuudella johdamme itseämme tasapainoisesti, pyrkimyksenä kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin, jatkuvaan uudistumiseen ja henkilökohtaiseen tehokkuuteen. (Sydänmaanlakka 2011, 29.)

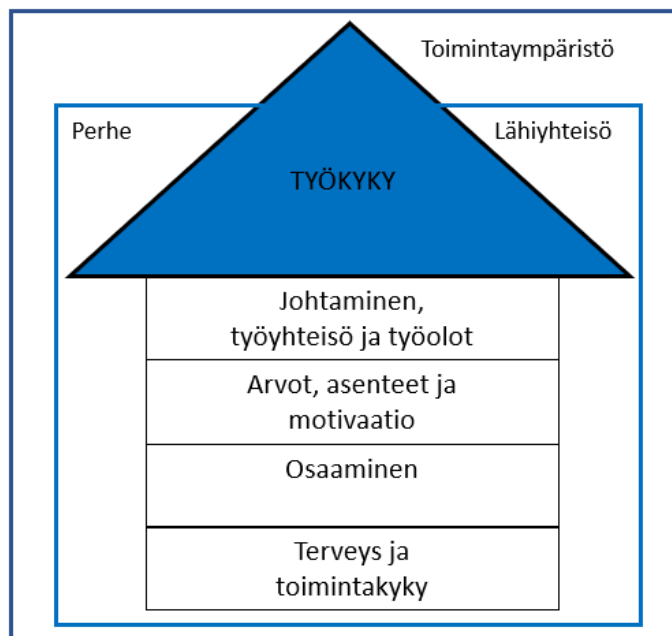
Malli perustuu käsitykseen, että ihminen on kokonaisuus, jonka elämän hallintaan kokonaiskuntoisuutta tarvitaan. Kaikkia kuutta osa-aluetta pitää osata johtaa tasapainoisesti. Hyvä fyysinen kunto on lähtökohta, joka käsittää terveellistä ravitsemusta, riittävää liikuntaa, lepoa ja unta. Lisäksi tarvitaan psyykkistä kuntoa, joka käsittää ajatusten, muistin, havainnoinnin ja oppimisen



hyvää hallintaa. Oman elämän tarkoitus ja elämänkulun syvempi merkitys, arvojen tasapaino ja selkeät päämäärät, kuvaavat henkistä kuntoa. Sosiaalinen kunto on positiivisuutta, tunteiden hallintaa sekä ihmissuhteista huolehtimista. Ammatillista kuntoa kuvastaa työn selkeät päämäärät, riittävä osaaminen, palautteen saanti suorituksista ja jatkuva kehittyminen. Jatkuva uudistuminen on tarpeellista näille kaikille osa-alueille ja se edellyttääkin hyvää itsetuntemusta ja reflektointitaitoa. (Sydänmaanlakka 2011, 29.)

### 3.2.2 Työkykytalomalli

Työkykytalomallissa (kuvassa 8) työkykyä kuvataan talon eri kerroksina, joista kolme alinta kuvastaa henkilökohtaisia voimavaroja, joista työntekijä vastaa ja ylin kerros työtä, johtamista sekä työoloja. Talon pystyssä pysyminen edellyttää kaikkien kerroksien jatkuvaa kehittämistä läpi koko työelämän. (Työterveyslaitos s.a.) Viitala (2013, 213) toteaa työkykytalomallin perusidean muodostuvan niiden osa-alueiden kuvaamisesta, joiden edistämiseen organisaatioissa tulisi kiinnittää huomiota, kun halutaan parantaa henkilöstön työkykyä.



Kuva 8. Työkykytalo (Työterveyslaitos s.a.)

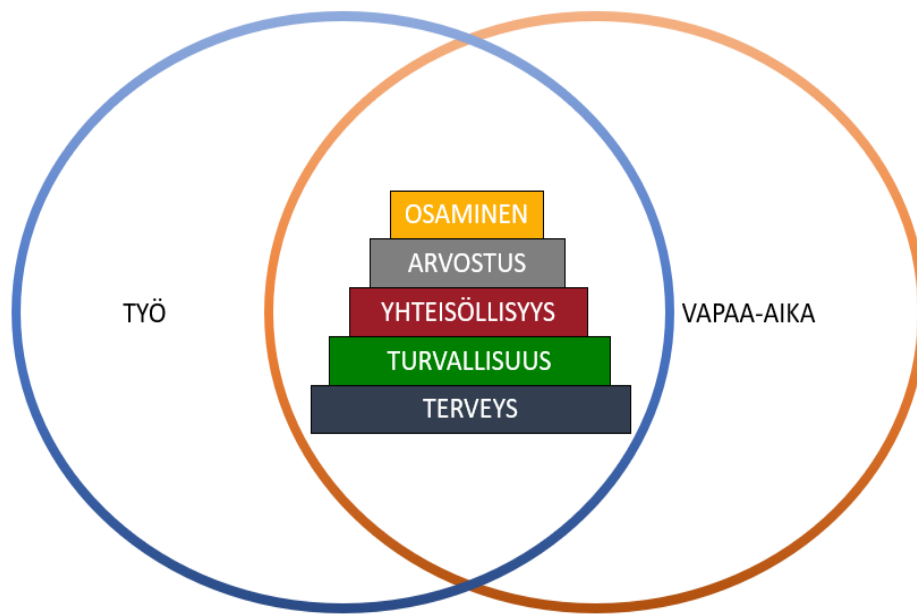
Työkyvyn perusta on terveys ja toimintakyky. Toimintakyky muodostuu fyysisestä, psyykkisestä sekä sosiaalisesta toimintakyvystä. Osaaminen muodostuu peruskoulutuksesta sekä ammatillisista tiedoista ja taidoista. Ammatillisia

tietoja ja taitoja on tärkeää päivittää jatkuvasti (elinikäinen oppiminen). Elinikäisen oppimisen merkitys on keskeinen, jotta voidaan vastata uusiin työkykyvaatimuksiin ja osaamistarpeisiin. Arvot, asenteet ja motivaatio muodostavat kolmannen kerroksen, jossa myös työn ja muun elämän yhteensovittaminen tulee esiin. (Työterveyslaitos s.a). Perheen ja lähiyhteisön (sukulaiset, ystävät, tuttavat) vaikutus ja mahdolliset muutokset voivat vahvistaa tai heikentää työntekijän tasapainoa työssä (Työturvallisuuskeskus 2012). Omat asenteet ovat keskeinen työhön vaikuttava tekijä. Työn mielekkääksi ja sopivan haasteelliseksi kokeminen vahvistaa työkykyä ja päinvastaisesti kokeminen heikentää. Neljännen kerroksen muodostaa konkreettinen työpaikka, koostuen johtamisesta, työyhteisöstä ja työoloista. (Työterveyslaitos s.a.)

Työkyky muodostuu ihmisen voimavarojen sekä työn yhteensopivuudesta ja tasapainosta. Työkyvyn säilyminen edellyttää kaikkien kerrosten tasapainoa. (Työterveyslaitos s.a.) Kerrosten välinen tasapaino kuvastaa työkykyä. Talo pysyy pystyssä, kun kolme alinta kerrosta kannattelevat neljättä (työ) kerrosta. Työkykyä tukevat esimies, työterveyshuolto, työsuojelu sekä työntekijä itse. Keskeisimmät työkykyä vahvistavat toimenpiteet tapahtuvat työpaikalla. Työnantajalla on vastuu, ettei neljäs kerros työ käy liian raskaaksi. Yhteiskunnan vastuulla on tarvittavan infrastruktuurin varmistaminen. (Valtiokonttori 2013.) Keskeisen tärkeää on tunnistaa henkilöstön työhyvinvointia heikentävät ja uhkaavat tekijät (Viitala 2013, 214).

### **3.2.3 Työhyvinvoinnin portaat -malli**

Maslow:n vuonna 1943 määrittelemän motivaatioteorian mukaan ihmisen tarpeet muodostavat hierarkian. Rauramo (2012, 9–14) on kehittänyt työhyvinvoinnin portaat -mallin, pohjautuen Maslowin tarvehierarkiaan. Maslowin tarvehierarkian mukaan ihmisellä on viisi perustarvetta, joita ovat psykofysiologiset perustarpeet, turvallisuuden tarve, yhteisöllisyyden tarve, arvostuksen tarve ja itsensä toteuttamisen tarve. Työhyvinvoinnin portaat -malli kuvaa ihmisen perustarpeita suhteessa työhön sekä niiden vaikutusta motivaatioon. Jokainen porras sisältää työhyvinvointiin vaikuttavia keskeisiä tekijöitä sekä organisaation että yksilön näkökulmasta. Portaatt koostuvat käsitteistä terveys, turvallisuus, yhteisöllisyys, arvostus sekä osaaminen, joita on kuvattu kuvassa 9.



Kuva 9. Työhyvinvoinnin portaat – viisi vaikuttavaa askelta (Rauramo 2012, 7)

Ensimmäinen porras tähtää hyvään terveyteen ja se liittyy psykofysiologisten tarpeiden täyttämiseen. Työ on mitoitettu siten, että se mahdollistaa virikkeellisen vapaa-ajan. Sairauksien ehkäisyyn ja hoidon lisäksi tähän kuuluu riittävä ja laadukas ravinto, sekä liikunta. Työterveyshuollon merkitys on keskeinen tämän tarpeen tyydyttämisessä. Organisaation vastuulla on huolehtia työterveyshuollon lisäksi myös työkuormituksesta ja työpaikkaruokailusta. Työntekijän vastuulla on huolehtia terveellisistä elintavoista. Tarpeiden toteutumista voidaan arvioida muun muassa kyselyillä, fyysisen kunnon mittauksilla, terveystarkastuksilla, kuormittumisen arvioinneilla sekä työpaikkaselvityksillä. (Rauramo 2012, 14–15.) Hyppänen (2013, 141–142) kuvaa alimman tason tarpeiden tyydyttymistä fysiologisten tarpeiden näkökulmasta, joka ilmenee työterveyshuollon, ruokailun, liikunnan, lepotaukojen sekä palautumisen keinoin.

Toisen portaatan tavoitteena on kokonaisvaltainen turvallisuus. Työ ja työympäristö on turvallinen, palkkaus mahdollistaa toimeentulon, työllä on jatkuvuutta ja työyhteisö on tasa-arvoinen, oikeudenmukainen sekä yhdenvertainen. Työntekijän vastuulla on huolehtia omasta ergonomiasta sekä turvallisista ja sujuvista työ- ja toimintatavoista. Organisaation tulee huolehtia työsuhteeseen liittyvistä asioista sekä työolosuhteista. Turvallisuuden tarpeen toteutumista voidaan mitata tilastoilla, riskien arvioinneilla ja auditoinneilla. (Rauramo 2012,

14–15.) Samoin Hyppänen (2013, 141–142) kuvaa turvallisuuden tarpeiden tyydyttymistä varmuuden ja vaaroilta suojautumisen kokonaisuutena, joka muodostuu osatekijöistä, joita ovat varma työsuhte, työturvallisuus, palkkaus sekä ergonomia.

Kolmannen portaan tavoitteena on perustehtävää, tavoitteita, päämäärää sekä yksilön hyvinvointia tukeva vahva yhteisöllisyys. Yhteisöllisyyden tarpeen tyydyttymisen toteutumista edesauttavat organisaation yhteishenkeä tukevat toimet sekä henkilöstöstä ja tuloksista huolehtiminen. Avoimuus, luottamus ja vaikutusmahdollisuudet omaan työhön edistävät yhteisöllisyyttä. Esimies-alaissuhteet, kehittyvä työ sekä kokouskäytännöt ovat myös keskeisiä yhteisöllisyyden tunteen muodostumisessa. Ulkoinen ja sisäinen yhteistyö on välttämätöntä. Työntekijältä edellytetään joustavuutta, kehitysmuotoisuutta sekä erilaisuuden hyväksymistä. Organisaatio luo edellytykset työyhteisön yhteisöllisyydelle, yhteisöllisyyden johtamiselle sekä edistää verkostoitumista. Arviointia voidaan toteuttaa työilmapiiri-, työtyytyväisyys- ja työyhteisökyselyillä. (Rauramo 2012, 14–15.) Hyppänen (2013, 141–142) kuvaa tämän kolmannen portaan sosiaalisten tarpeiden tyydyttymisen näkökulmasta (muun muassa hyväksynnän, ystävyyden ja yhteenkuuluvuuden muodostamana kokonaisuutena), joka käsittää ryhmään kuulumista, tiimityötä, me-henkeä sekä hyviä esimies-alaissuhteita.

Arvostus muodostaa neljännen portaan ja sen tavoitteena on arjen työssä näkyvä ja tuntuva arvostus sekä omaa että toisen työtä kohtaan. Tuottavuutta edistävä päämäärä, strategia ja eettisesti kestävät arvot näkyvät organisaation käytännön toiminnassa ja tukevat hyvinvointia. Oikeudenmukaisuus palkkauksessa ja palkitsemisissa, mahdollisuus antaa palautetta, toiminnan arviointi sekä kehittäminen liittyvät joka päiväseen työhön ja pitkäjänteiseen toteuttamiseen. Työntekijällä osallistuu aktiivisesti organisaation toimintaan ja kehittämiseen. Arviointia voidaan tehdä työtyytyväisyyskyselyillä sekä taloudellisia ja toiminnallisia tuloksia arvioimalla. (Rauramo 2012, 14–15.) Hyppänen (2013, 141–142) kuvaa arvostuksen tarpeen tyydyttymistä itsekunnioituksen, itsenäisyyden, kiitoksen, tunnustuksen, arvostuksen sekä kunnioituksen kokonaisuutena. Tämän tarpeen tyydyttyminen toteutuu tavoitteiden, suorituksen arvioinnin, palautekäytänteiden, palkitsemisen sekä kehityskeskusteluiden keinoin.

Viidentenä ja ylimpänä portaana on kilpailukykyä tukeva osaaminen eli oppiva organisaatio. Itsensä toteuttamisen tarpeeseen liittyen olennaista on yksilön ja koko yhteisön osaamisen ja oppimisen tukeminen. Elinikäinen oppiminen mahdollistaa yksilön osaamisen kehittämistä, ja se myös tukee organisaation visiota ja tavoitteita. Työssä syntyy oivalluksia, oppimiskokemuksia sekä omien kykyjen hyödyntämistä. Työntekijällä oman työn hallinta ja osaamisen ylläpito kehittyvät. Organisaatio mahdollistaa osaamisen hallintaa, tarjoaa mielekkäitä työtehtäviä sekä mahdollistaa luovuutta ja vapautta tehdä työtä. Osaamisen arviointia voidaan toteuttaa kehityskeskusteluissa, osaamisprofiileilla, innovaatioilla sekä tieteellisillä ja taiteellisilla tuotoksilla. (Rauramo 2012, 14–15.) Hyppänen (2013, 141–142) kuvaa ylintä porrasta itsensä toteuttamisen tarpeiden tyydyttymisen kautta. Siinä tulevat esiin saavutukset, henkinen kasvu sekä luovuus. Tämän portaan tarpeiden tyydyttyminen ilmenee urakehtyksen, työn ilon, osaamisen tunteen sekä sitoutumisen kautta.

Maslowin tarvehierarkia, vaikkakin vanhana motivaatioteorian, pitää edelleen paikkansa. Siinä korostuu perusasioiden tärkeys, arvostuksen tunne sekä vuorovaikutuksen toimivuus. Maslow jaotteli kolme ensimmäistä porrasta puutemotiiveiksi ja kaksi ylintä kasvutarpeiksi. Maslowin määrittelemä jako perustuu siihen, että tarve tyydyttää tarpeita toteutuu tietyssä järjestyksessä. Ennen kuin ylempi taso voi toteutua, on alemman portaan tarpeiden tultava tyydytneiksi. (Hyppänen 2013, 141–142.)

#### **4 TYÖILMAPIIRI**

Hyvä työilmapiiri ei edellytä suuria taloudellisia investointeja. Hyvä käytös ja ystävällinen suhtautuminen työtovereihin ei maksa mitään. Osallistumis- ja vaikutusmahdollisuuksien tarjoaminen on investointi, joka vie hieman aikaa, mutta maksaa itsensä takaisin lyhyessä ajassa. Vastaavasti huono työilmapiiri aiheuttaa merkittäviä kustannuksia, kun esimerkiksi sairauspoissaolot ja enenaikaiset eläköitymiset lisääntyvät. Vastuu työilmapiiristä on jokaisella työyhteisöllä itsellään. Erityinen vastuu on kuitenkin organisaation ylimmällä johdolla sekä työyhteisön esimiehillä. Työilmapiiriä tulee johtaa, kuten muitakin tärkeitä asioita. (Aro 2018, 27–28.)

## 4.1 Työilmapiiri käsitteenä

Nakarin (2013, 39) mukaan (työ)ilmapiiri on moniulotteinen kokonaisuus, jossa tiivistyy ydinolottuvuuksia fyysisestä, psyykkisestä ja sosiaalisesta ympäristöstä sekä organisaation rakenteesta ja toiminnasta. Ilmapiiri syntyy ja muuntuu vuorovaikutuksessa ja se perustuu yksilöiden subjektiivisiin havaintoihin ympäristöstä. Havainnot vaikuttavat käyttäytymiseen ja ilmapiirillä on yhteys tuotosmuuttujiin, joita ovat muun muassa työtyytyväisyys ja -suoritus. Ilmapiiri heijastaa organisaatiokulttuuria, sen normeja ja arvoja.

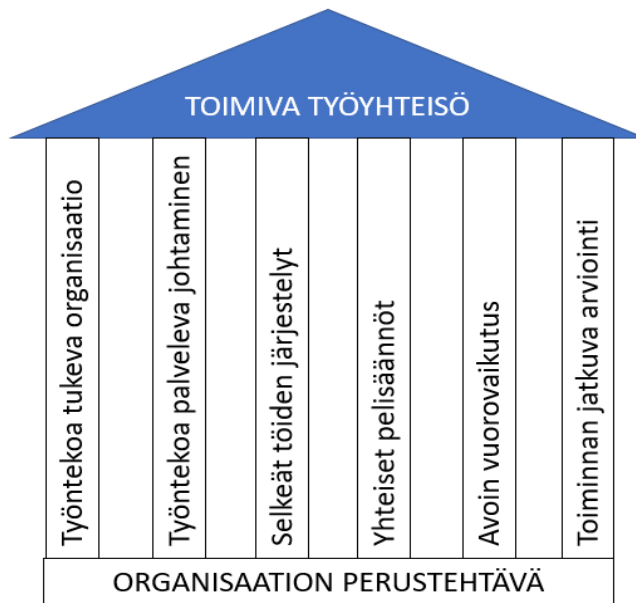
Viitala (2013, 18–19) toteaa (työ)ilmapiirin vaikuttavan työtyytyväisyyteen, työmotivaatioon sekä työn tuloksiin. Ilmapiiri on organisaatiokulttuurin (organisaation vakiintuneet toimintamallit, arvot, normit, ajattelutavat) ilmentymä ja osin seuraus. Ilmapiiriin vaikuttavat keskeisesti työpaikan sosiaaliset suhteet ja johtaminen. Ilmapiiri muodostuu ihmisten tunnekokemuksista käytännön työskentelystä organisaatioissa.

### 4.1.1 Toimiva työyhteisö

Hyvä työilmapiiri edellyttää toimivaa työyhteisöä. Toimivan työyhteisön tunnusmerkkejä ovat yhteinen päämäärä ja tavoite sekä selkeä työn- ja vastuunjako (jokainen työntekijä tietää odotukset ja tavoitteet). Päätöksenteko toteutetaan läpinäkyvästi ja toimintatavat on määritetty yhdessä. Ristiriidat käsitellään nopeasti. Esimiestyö on tasapuolista ja oikeudenmukaista. (Työterveyslaitos s.a.)

Työturvallisuuskeskuksen mukaan hyvän työyhteisön tunnusmerkkejä ovat toimiva vuorovaikutus, oikeudenmukaisuus, tasa-arvo, kannustava ilmapiiri sekä sopivan kuormittavat työtehtävät. Työn johtaminen ja organisointi toimivat, tavoitteet ovat selkeät, kaikkien roolit, vastuut ja valtuudet ovat tasapainossa ja työyhteisö on sekä turvallinen että terveellinen. Vapautuneessa ja luottamuksellisessa ilmapiirissä jokainen voi tuntea itsensä tervetulleeksi työyhteisön jäseneksi, jäsenet jakavat osaamistaan sekä tukevat toinen toisiaan. (Työturvallisuuskeskus s.a.)

Kuvassa 10 Järvinen kuvaa toimivaa työyhteisöä ja työyhteisön kantavia rakenteita työntekoa tukevan organisaation, johtamisen ja työjärjestelyjen näkökulmasta.



Kuva 10. Toimivan työyhteisön peruspilarit (Järvinen 2014, 57)

Organisaation perustehtävä on työnteon kivijalka ja lähtökohta. Jotta päästään toimivaan työyhteisöön, on organisaation perustehtävän päälle muodostettava tukevat peruspilarit, jotka koostuvat seuraavista kokonaisuuksista:

- työntekoa tukeva organisaatio, joka tarkoittaa yleisiä puitteita ja järjestelmiä, jotka kytkevät kaikki työvaiheet ja työyksiköt toisiinsa,
- työntekoa palveleva johtaminen, jonka avulla määritetään perustehtävä ja huolehditaan työnteon edellytykset ja puitteet,
- selkeät töiden järjestelyt, eli selkeä näkemys omista tehtävistään ja vastuistaan, kuin myös toisen,
- yhteiset pelisäännöt, jotka tunnetaan ja joita noudatetaan,
- avoin vuorovaikutus, puhutaan työstä ja työhön liittyvistä asioista niiden kanssa, jota asia koskee, puhutaan rakentavasti ja varmistetaan, että viesti on ymmärretty oikein ja
- toiminnan jatkuva arviointi, eli arvioidaan ja tarkastellaan muiden pilareiden kuntoa, mikä toimii ja mitä pitäisi kehittää. (Järvinen 2014, 57–78.)

Toimiva työyhteisö muodostuu siis organisaation perustehtävästä ja sen päällä olevien tukevien peruspilareiden kokonaisuudesta, joilla kaikilla on yhtä tärkeä merkitys.

#### 4.1.2 Työyhteisötaidot

Keskeinen osa työilmapiiriä on työyhteisötaidot. Työyhteisötaidot muodostuvat sekä esimies-, että alaistaidoista. Työyhteisötaidot ilmenevät asiallisena käyttäytymisenä, hyvinä tekoina sekä myönteisenä asenteena työyhteisön jäseniä, esimiestä, organisaation kannalta keskeisiä asioita sekä itse työpaikkaa kohtaan. Jotta voi toimia täysvaltaisena työyhteisön jäsenenä, tulee omata taitoja ja kykyä vaikuttaa rakentavalla tavalla työssä. Taitoa kuunnella, tuoda asioita esiin, kertoa eriäviä mielipiteitä tahdikkaasti, sekä pyrkimystä tulla ymmärretyksi. (Työturvallisuuskeskus s.a.)

Aron (2018) mukaan, työilmapiiri liittyy hyvin pitkälti työyhteisössä toisensa kohtaavien ihmisten tunteisiin, sillä terveeseen työilmapiiriin kuuluu sekä myönteisiä, että kielteisiä tunteita. Keskeistä tunteiden kokemisessa kuitenkin on, miten niitä ilmaistaan. Yleensä tunteiden sääntely toimii, mutta kielteinen tunnekuorma voi alkaa vaikuttaa ihmisten välisiin suhteisiin ja saada aikaan välien kiristymistä. Työilmapiiri ei ole hallittavissa, mutta siihen voi ja pitää vaikuttaa. Myönteiset tunteet ovat pääomaa, jota tulee vaalia ja vahvistaa kaikin keinoin. Myönteinen tunneilmasto vaikuttaa positiivisesti sisäiseen motivaatioon sekä työhön ja organisaatioon sitoutumiseen. Yhteiset onnistumiskokemukset lisäävät yhteisöllisyyden tunnetta. Myönteisten tunteiden kokemista vahvistaa kokemus siitä, että voi vaikuttaa asioihin, osaa työnsä, on merkityksellisessä yhteydessä muihin sekä osa suurta kokonaisuutta. Hyvä tunnetila on tarttuvaa, kuten huonokin ja niillä on suora vaikutus työilmapiiriin. (Aro 2018, 29–31.)

Hyvästä työilmapiiristä on tärkeää huolehtia, ennen kuin ongelmia ilmenee. Vastuu omasta työstä, toisten työn huomiointi sekä kiinnostuneisuus, kohteliaisuus, tasapuolisuus, avoimuus ja sovitut palautekäytännöt luovat hyvän työilmapiirin perustaa. Seuraavassa on Suomen mielenterveysseuran ja Työterveyslaitoksen näkemyksiä hyvän työilmapiirin rakentamiseksi:

1. Luodaan työympäristö, joka mahdollistaa ajatusten vaihtoa ja hiljaisen tiedon siirtoa.
2. Tervehditään kaikkia ihmisiä. Huomiointi on keskeinen osa yhteenkuuluvuuden tunteen luomista ja työyhteisöön sitoutumisen vahvistamista.



3. Luotetaan ihmisiin ja ollaan luotettavia. Luottamus on kaiken pohja ja eteenpäin vievän keskustelukulttuurin mahdollistaja. Pidetään kiinni sovitusta.
4. Vältetään valittamista. Huonosti olevia asioita lähestytään ratkaisun kanssa. Otetaan ongelmat puheeksi, eikä puhuta pahaa.
5. Jaetaan tietoa. Tarjotaan apua.
6. Vahvin tunnetila tarttuu. Huolehditaan oman tunnetilan rakentavuudesta.
7. Kiitetään konkreettisesti, näytetään arvostus. Annetaan positiivista palautetta.
8. Luodaan omalla esimerkillä ilmapiiriä, jollaisessa itsekkin haluaisi työskennellä. Pysytään asiallisena.
9. Tehdään välillä jotain tavallisista rutiineista poikkeavaa, hullutellaan hetkellisesti.
10. Jaetaan myös uudet/mielenkiintoiset/erilaiset esiin tulleet asiat toisten kanssa sopivan tilaisuuden tullen.
11. Kuunnellaan, pysähdytään kuuntelemaan ja osoitetaan kaikin keinoin, että halutaan kuunnella. Keskitytään tilanteeseen, ei mietitä vastinetta toisen puhuessa, vaan keskitytään siihen, että halutaan ymmärtää toista. Ollaan aidosti läsnä. (Suomen mielenterveysseura s.a.; Työterveyslaitos 2017.)

Sosiaalinen pääoma on yksilön ja koko työyhteisön voimavara. Sitä syntyy yhteisön jäsenten välisestä vuorovaikutuksesta ja yhteisöllisyydestä, se vahvistaa toimintaa edistävää vastavuoroisuutta, luottamusta sekä verkostoitumista. Sosiaalinen pääoma kasvaa, kun sitä käytetään ja se tehostaa tavoitteiden saavuttamista. Yhteisöllisyys auttaa myös stressin negatiivisia vaikutuksia vastaan. Jos yhteisöllisyys ei salli erilaisuutta, voi sosiaalisen pääoman vaikutus olla myös kielteinen ja voi syntyä muun muassa kateutta, kuppikuntaisuutta sekä kiusaamista. Sosiaalisen pääoman määrällä ja laadulla on selvä syy-yhteys työntekijöiden terveyteen. Alhaisen sosiaalisen pääoman työyhteisöissä terveyden heikkenemisen riski oli 1,3-kertainen verrattuna keskimääräiseen (masennusoireiden riski 30–50 prosenttia). Terveyden näkökulmasta työpaikka on tärkeä, sillä työpaikalla vietetään paljon aikaa. (Manka 2011, 116–117.)

Luottamus on sosiaalisen pääoman mahdollistaja. Sen syntyyn vaikuttavat muun muassa rakenteet, avoimuus, osaaminen, tietopohja sekä tunnepohja. Luottavaisuutta synnyttää esimiehen oikeudenmukainen toiminta, kuin myös tunne- ja tiedolliset kokemukset työyhteisöstä. Luottamuksen muodostuminen edellyttää myös olemassa olevia rakenteita, eli riittävää yhteistä infrastruktuuria. Luottamuksen rakennusaine on myös jokaisen riittävä osaaminen omassa

työssä. Luottamuksen kehittyminen edellyttää myös avointa vuorovaikutuskulttuuria. Esimies luo puitteet avoimelle vuorovaikutukselle, mutta työntekijöiden on tuotava oma panoksensa osallistumalla aktiivisesti vuorovaikutukseen. (Manka 2011, 118–121.)

Erilaisuuden hyväksymiseen ja hyödyntämiseen liittyvät taidot ovat keskeinen osa työyhteisötaitoja. Erilaisuus työyhteisössä antaa valmiuksia mukautua muutostarpeisiin ja erilaisuuden ymmärtäminen auttaa yhteistyön sujuvuuden kehittämisessä. Mikäli ymmärtää omaa persoonaansa ja oman persoonan vaikutusta omaan käyttäytymiseen, ymmärtää myös paremmin muiden persoonien erilaista käyttäytymistä ja osaa sitä kautta nähdä erilaisuudessa enemmän hyötyä kuin uhkatekijöitä. (Ilmarinen s.a, 15.)

Työyhteisötaidot ovat jokaisen työntekijän vastuulla. Yhteisöllisyys muodostuu vastavuoroisuudesta, jossa toimijoina ovat esimies ja alaiset. Yhteisöllisyys rakentuu arkisista taidoista, joita ovat muun muassa tervehtiminen, auttaminen, kuunteleminen, lupauksen pitäminen, ihmisiksi olemisen taidoista. Organisaatiotasolla työyhteisötaidot ovat vapaaehtoista osallistumista, käyttäytymistä, joihin työntekijät henkisesti sitoutuvat. Yksilötasolla työyhteisötaidot näkyvät vastuullisuutena ja sitoutumisena, ryhmässä taas yhteistyön edistämisenä, reiluutena, auttamisena yhteisen hyvän edistämiseksi. Toimivassa työyhteisössä keskeistä on avoimuus ja palautteen anto. Vuorovaikutuksessa erityistä huomiota tulee kiinnittää myönteisyyteen, sillä mihin huomio kiinnittyy, se vahvistuu. Myös ongelmista puhuminen ja rakentavan palautteen antaminen liittyvät hyvään vuorovaikutukseen. Ongelmiin tulee puuttua heti ja toimia ratkaisukeisiksi, syyllisten hakemisen sijaan. Omasta ammattitaidosta huolehtiminen on myös keskeinen osa työyhteisötaitojen kehittämistä. Hyvät työyhteisötaidot mahdollistavat rakentavan toiminnan työyhteisössä ja lisäävät yhteishenkeä. Vastuun ottaminen omasta työstä sekä työympäristöstä ovat sidoksissa motivoitumiseen ja sitoutumiseen. Vaikutusmahdollisuudet omaan työhön liittyvät työn mielekkääksi kokemiseen. Kun työntekijät kokevat olevansa tärkeä osa työyhteisöä ja näkevät oman osallisuutensa koko organisaation kokonaisuudessa, lisääntyy työhön ja tavoitteisiin sitoutuminen. Myös erilaisuuden hyväksyminen on tärkeä yhteisöllisyyden perusta. (Manka 2011, 122–130.)

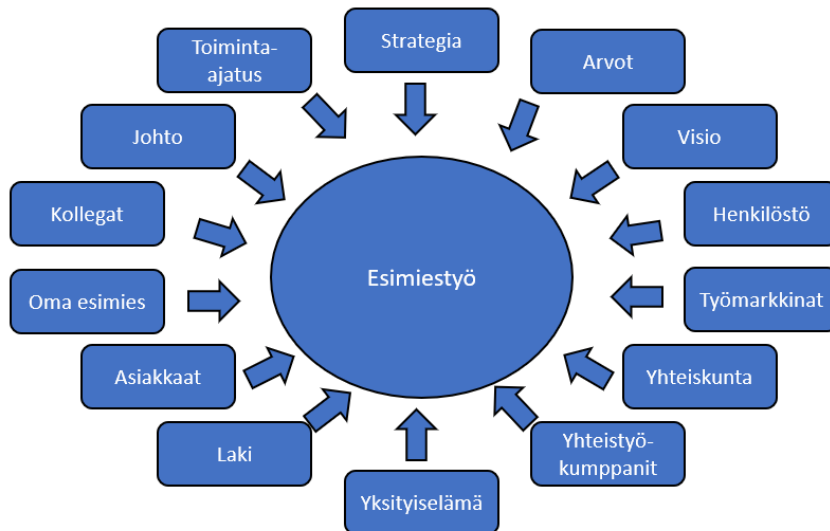
Sinokki (2010) tuo esiin, että monien tutkimuksien mukaan ongelmat työyhteisössä lisäävät työntekijän riskiä mielenterveysongelmiin. Työyhteisön huonojen sosiaalisten suhteiden seurauksena myös fyysisen sairastumisen riski kasvaa. Huonon ilmapiirin seurauksena sairauspoissaolot lisääntyvät. Epäasiallinen kohtelu ja kiusaaminen lisäävät myös masennusriskiä sekä sairauspoissaoloja. Työyhteisön merkitys työntekijöiden terveydelle ja hyvinvoinnille on siis keskeinen.

#### **4.1.3 Esimiestyö**

Esimiehen rooli työilmapiirin rakentajana on keskeinen. Nykyaikainen johtajuus käsittää henkistä tukea ja valmennusta, työntekijöistä huolehtimista, esimerkillisyyttä, luotettavuutta, innostamista sekä valtuuttamista tavoitteiden saavuttamiseen, luovaan ajatteluun ja omien ajattelutapojen kyseenalaistamiseen. Johtajuutta edistää kaikkien yhteinen käsitys tavoitteista ja yhteinen toiminta tavoitteiden toteuttamiseksi. (Terävä & Mäkelä-Pusa 2011, 8, 18.) Myös Virtanen ja Sinokki (2014, 147) korostavat esimiehen merkitystä työhyvinvoinnille keskeiseksi. Tavoitteisiin pääsemiseen vaikuttaa esimiehen taidot ja eritoten vuorovaikutustaidot. Hyvä johtaminen edistää ja ylläpitää henkilöstön onnistumista ja innostumista työssään. Arvostuksen osoittaminen ja luottamuksen ylläpitäminen luovat henkilöstölle perusturvallisuuden tunnetta, joka on keskeinen hyvinvoinnin perusta.

#### **Esimiestyön kokonaisuus**

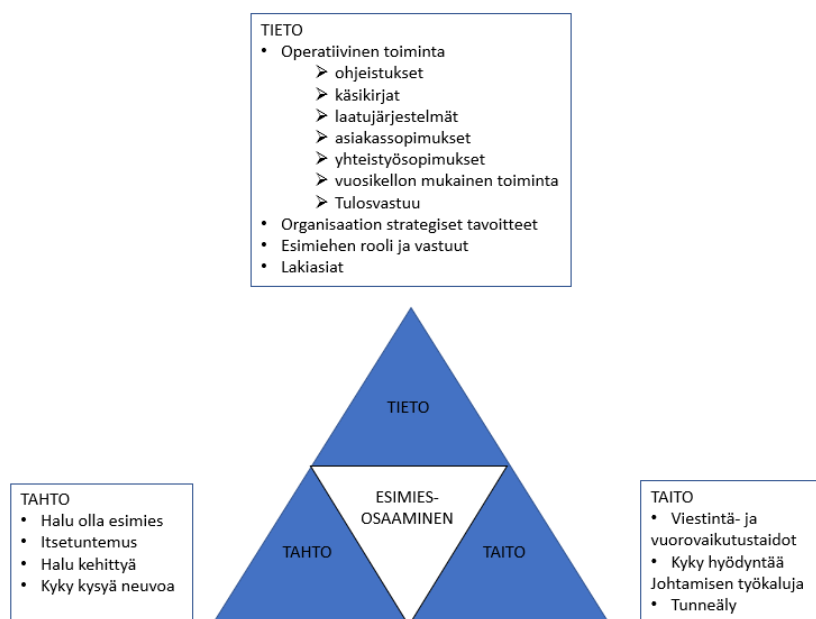
Hyppäsen (2013, 13) mukaan esimiestyöhön kuuluu monenlaisia liiketoiminnan ja lainsäädännön tarpeisiin perustuvia tehtäviä, joista syntyy velvoitteita ja odotuksia esimiestyölle, kuten kuvassa 11 tuodaan esiin.



Kuva 11. Esimiestyöhön kohdistuvia odotuksia (Hyppänen 2013,14)

Esimies on aina työnantajan roolissa ja toteuttaa käytännössä työnantajan periaatteita ja sääntöjä, sekä työlainsäädäntöä. Odotuksia esimiestyölle asettavat muun muassa työntekijät, asiakkaat sekä johto, ja ne voivat olla hyvin erilaisia toisistaan. Esimiehen omat odotukset voivat myös poiketa muiden odotuksista. (Hyppänen 2013, 13.)

Esimiesosaamisen perustana on tieto, taito ja tahto. Esimiesosaamisen perustana on oikea asenne ja halu toimia esimiestehtävässä. Myös tunneäly (empatia, optimismi, joustavuus) on keskeinen osa-alue esimiestyössä. Esimiesosaamisen kokonaisuus (kuva 12) muodostuukin juuri tiedon, taidon ja tahdon yhdistelmästä. (Hyppänen 2013, 36.)



Kuva 12. Esimiesosaamisen kokonaisuus (Hyppänen 2013, 37)

Olennaista näiden osa-alueiden yhdistämisen lisäksi, on viedä ne käytäntöön jokapäiväiseen työhön. Esimiestyössä onnistumisen kannalta olennaista on halu toimia ihmisten kanssa. Lisäksi esimiehenä on tärkeää tunnistaa omat kehittymistarpeensa ja kehittää niitä. (Hyppänen 2013, 36.)

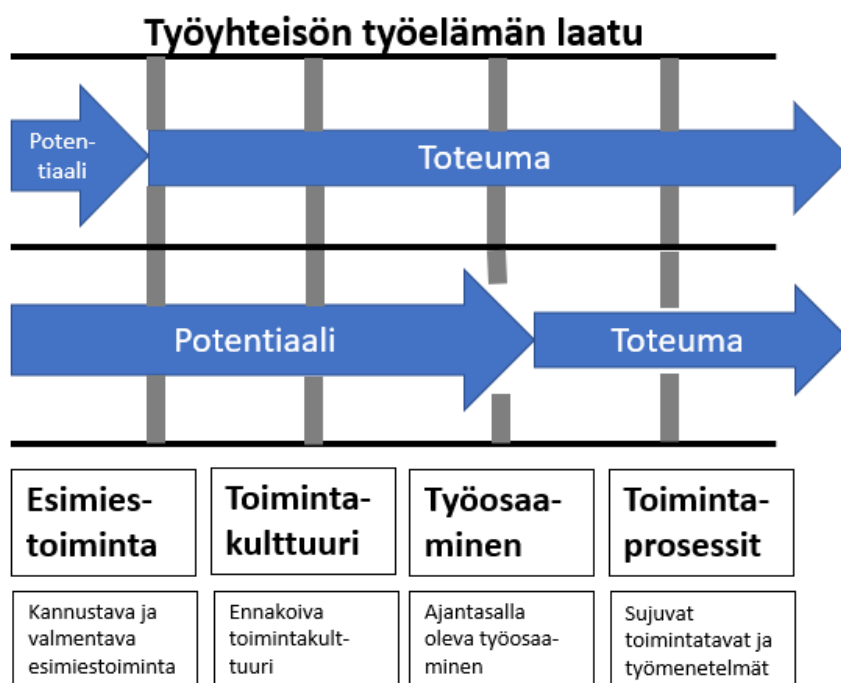
Mankan ym. (2010, 29) mukaan esimiehen tehtäviä ovat mm. seuraavat:

1. suunnan näyttäjä, viestin välittäjä ja päätösten tekijä,
2. motivaation ja yhteisöllisyyden edistäjä ja
3. työn tuottavuudesta huolehtija.

Suunnan näyttäjänä esimies vastaa tiedon välittämisestä sekä työntekijöille, että ylemmälle johdolle. Motivaation ja yhteisöllisyyden edistäminen käsittää muun muassa työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksien mahdollistamista omaan työhön, yhteenkuuluvuuden edistämistä, oikeudenmukaisuuden edistämistä sekä sosiaalisen tuen antoa ja henkilöstön hyvinvoinnista huolehtimista. Työn tuottavuudesta huolehtiminen käsittää esimerkiksi varmistamista, että työt organisoidaan oikein, tehdään oikeita asioita, oikealla tavalla ja oikeaan aikaan. Myös resursseista huolehtimien määrällisesti, laadullisesti, taloudellisesti sekä työhyvinvoinnillisesti on keskeinen osa työn tuottavuudesta huolehtimista. (Manka ym. 2010, 29.)

Esimiestyöstä puhuttaessa käytetään käsitettä innostava esimiestyö. Innostava esimiestyö tarkoittaa yksinkertaisesti työntekijöiden voimavarojen tukemista sekä parhaan mahdollistamista. Innostava esimiestyö on voimaannuttavaa, kehittävää sekä inhimillistä johtamista, joka huomioi työntekijöiden voimavarat ja tarpeet. Esimiehen ensisijainen halu on auttaa, palvella ja mahdollistaa työntekijöitä onnistumaan työssään parhaalla mahdollisella tavalla. Esimies on siis aidosti kiinnostunut työntekijöistään. Edistämällä työntekijöiden kehittymistä, hän samalla vahvistaa työn imua. (Koskensalmi ym. 2015, 16.)

Esimiehet sopivat ja määrittävät yhteiset tavoitteet sekä luovat jatkuvan toiminnan kehittämisen edellytykset. Hyvän esimiestoiminnan puitteet muodostuvat selkeästä strategiasta ja yhteisistä tavoitteista. Valmentava ja vuorovaikutteinen esimiestoiminta mahdollistaa hyvää ryhmätyötä, jossa jokainen ryhmän jäsen voi vaikuttaa sekä toteuttaa itseään. Kesti (2013, 86, 102) on kehittänyt työyhteisön työelämän laatu virtausmallin (kuva 13), jossa kuvataan potentiaalin ja toteuman muodostumista esimiestoiminnan, toimintakulttuurin, työosaamisen sekä toimintaprosessien ulottuvuuksien kautta.



Kuva 13. Esimiestoiminnan ja toimintakulttuurin patoportit (mukaillen Kesti 2013, 86, 102)

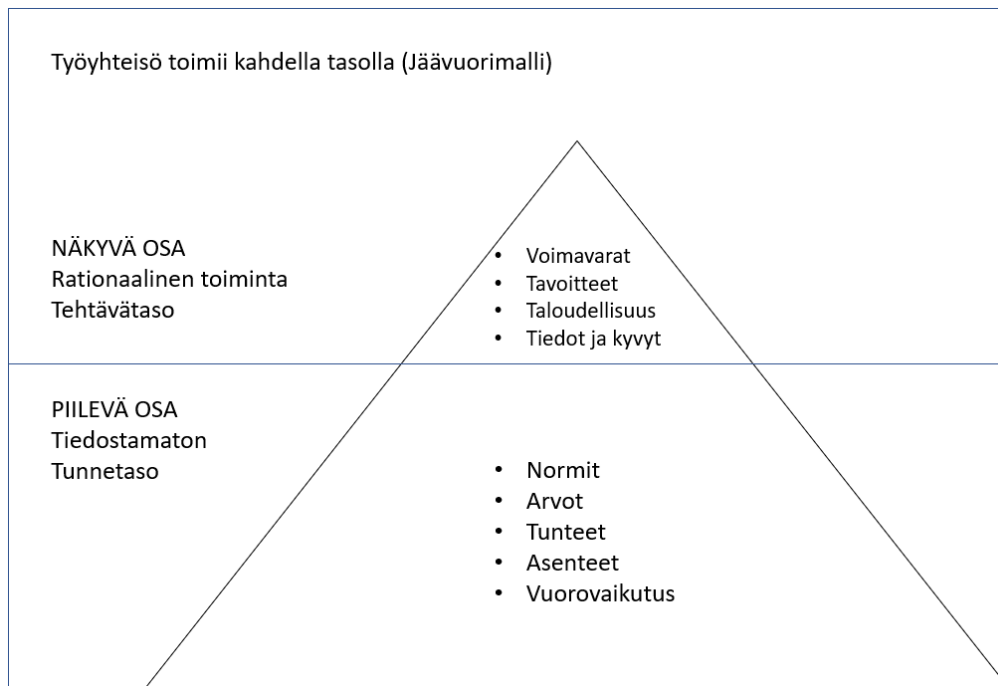
Organisaation tuottavuusvirran ensimmäinen patoportti on esimiestoiminta, ja siksi kehittäminen kannattaakin aloittaa esimiestoiminnasta. Virtausmallin mukaan silloin, kun esimiestoiminnassa on eniten kehittämistarpeita, määrittää se

toimintakulttuurin, työosaamisen sekä toimintaprosessien tuottavuuden, toisin sanoen kuristaa tuottavuusvirtaa. Vaikka muut osa-alueet olisivat kunnossa, mikäli esimiestoiminta ontuu, suuri osaa potentiaalia menetetään. Tätä tilannetta kuvaa kuvan 13 ylemmät nuolet. Esimiesten tulisikin toteuttaa pitkäjänteistä, tuottavuutta parantavaa henkilöstöstrategiaa. Tämä toteutuu vuorovaikutteisella ja valmentavalla johtamistoiminnalla, jossa kaikkia kohdellaan tasapuolisesti, ollaan läsnä ja kannustetaan riittävästi. Tällöin jokainen ryhmän jäsen voi yksilönä osallistua tavoitteiden saavuttamiseen. Valtaa ja vastuuta voidaan jakaa työntekijöille, joka luo pohjan proaktiiviselle toimintakulttuurille. Työntekijät tukevat toisiaan ja saavat tukea myös esimiehiltä. Toimintaa kehitetään ennakoivasti eli proaktiivisesti ja ongelmiin tartutaan heti. Tätä kehitystä kuvaavat kuvan 13 alemmat nuolet, jossa proaktiivinen toimintakulttuuri avaa toimintakulttuurin patoportit. (Kesti 2013, 86, 102.)

Esimiestyön onnistumisen lähtökohtana on ymmärrys siitä, että esimiestyö itsessään on tärkeää ja siihen on resursoitu aikaa. Keskeistä on siis varata aikaa alaisille ja kuunnella, mitä alaisilla on sanottavana. Hyvien vuorovaikutus- ja dialogisuustaitojen lisäksi esimiehen tulee olla oikeudenmukainen ja puolueeton. Myös palautteenanto on keskeinen osa esimiestyötä ja lähtökohtaisesti se tulisi antaa henkilökohtaisesti. (Terävä & Mäkelä-Pusa 2011, 9–10.)

### **Esimies konfliktien ratkaisijana**

Kun esimies on tietoinen ryhmädynamiikasta ja ryhmien muodostumisesta, on hänen helpompi ymmärtää ryhmässä mahdollisesti ilmeneviä ongelmia ja löytää keinoja niiden ratkaisemiseen. Työyhteisössä toimintaan vaikuttavat rakenteet ovat osin näkyvissä ja osin piilossa. Tässä yhteydessä puhutaan niin sanotusta Jäävuorimallista (kuvassa 14), jossa näkyvissä olevassa virallisessa osassa ovat tehtävät, roolit ja tavoitteet. Pinnan alla on tunnetaso, joka muodostuu arvoista, uskomuksista ja asenteista. Pinnan alla oleva osa ohjaa enemmän työyhteisössä toimimista. (Terävä & Mäkelä-Pusa 2011, 18.)



Kuva 14. Jäävuorimalli (French & Bell 1973 mukaan, Tervä & Mäkelä-Pusa 2011, 18)

Esimiehen tulee nähdä ja ymmärtää piilevän osan tunnetaso arvoineen ja normeineen. Pysyvää kehitystä voidaan saada aikaiseksi vain siihen puuttumalla ja sitä muuttamalla. Kuitenkaan näiden näkeminen tai muuttaminen ei ole helppoa, sillä yleensä ne ovat rakentuneet monien vuosien aikana. (Terävä & Mäkelä-Pusa 2011, 18.)

Mankan (2011, 130–131) mukaan myös erilaisuuden hyväksyminen on tärkeää. Hyvä työyhteisö mahdollistaa jokaisen jäsenen toiminnan yksilönä. Erilaisuus herättää usein epäluuloisuutta, pelkoa ja epävarmuutta ja se voi olla työyhteisölle siksi haaste. Toisen ihmisen kohtaamisessa tulisi pyrkiä todelliseen ymmärtämiseen.

Myös monikulttuuriset työyhteisöt ovat nykypäivää. Monikulttuurisuus voi rikastaa työyhteisöä, mutta se saattaa samalla aiheuttaa myös jännitteitä. Eri kulttuurien erilaiset tavat ja erilainen käyttäytyminen sekä niiden yhteensovittaminen vaativat syvällisempää ymmärrystä, kuin toimittaessa saman kulttuurin edustajien kanssa. Edellytetäänkin avarakatseisuutta, mukautumiskykyä sekä empatiakykyä. Empatiakyvyllä tarkoitetaan kykyä asettua toisen asemaan ja sitä kautta kykyä ymmärtää erilaiset, omista poikkeavat käyttäytymisnormit ja asenteet. (Ilmarinen s.a, 16.)



## Ongelmatilanteet ja konfliktit

Esimiehen vastuulla on puuttua toiminnan sujuvuutta haittaaviin yksilöiden tai ryhmien ongelmiin organisaatiossa. Organisaation johdolla, ylintä johtoa myöten, on ratkaisevan keskeinen rooli organisaation konfliktien käsittelykulttuurin luomisessa. Organisaatiokulttuurilla on siis keskeinen rooli organisaatiossa, sillä vaikka se on näkymätön, se on helposti aistittavissa työpaikalla. Jos ylimmässä johdossa on ristiriitoja tai epäselvyyksiä, ne kertautuvat yleensä organisaation alimmilla portailla. (Järvinen 2014, 80–81.)

Terävän ja Mäkelä-Pusan (2011, 24) mukaan konfliktit ovat työyhteisössä väistämättömiä sekä välttämättömiä. Konfliktien puuttuminen kuvastaa vuorovaikutuksen vaillinaisuutta. Jos ryhmä osaa suhtautua konflikteihin myönteisesti, voi konflikteilla olla työyhteisölle positiivisia vaikutuksia (kehityksen/muutoksen sysäys). Keskeinen esimiehen tehtävä onkin tarkkailla jatkuvasti oman työyhteisön tilaa sekä mielialoja. Esimiehen reagoitiherkkyys onkin keskeinen asia onnistuneessa konfliktien ratkaisussa, riippumatta konfliktin syystä tai lähtökohdasta.

Järvisen (2014, 105–106) mukaan ongelmatilanteet ovat ainutlaatuisia. Vaikka ongelmien ja ristiriitojen aiheet ja oireet vaihtelevat, löytyy niistä paljon samankaltaisia piirteitä, sillä ihmisten käyttäytymisessä on tiettyjä säännönmukaisuuksia. Työpaikkojen tyypillisimmät ongelmat voidaan karkeasti jaotella neljään ryhmään:

- muutos- ja kriisitilanteet,
- rakenteelliset ongelmat ja epäselvyydet,
- henkilölähtöiset ongelmat ja
- kärjistyneet yhteistyöongelmat ja ristiriidat.

Muutos- ja kriisitilanteet liittyvät useimmiten organisaation parempaan tehokkuuden, kilpailukyvyn tai kasvun tavoitteluun, jolloin tulee muun muassa henkilöstön supistuksia, uusien toimintamallien luomista, organisaatiouudistuksia. Rakenteelliset ongelmat liittyvät esimerkiksi epäselviin työjärjestelyihin, toimenkuviin tai sääntöihin. Henkilökohtaiset ongelmat voivat tulla esiin muun muassa yksityiselämän vaikeuksien tai psyykkisten ongelmien ja ahdistuksen

kautta. Kärjistyneet yhteistyöongelmat ja ristiriidat tulevat esiin, mitä suuremmat yhteistyövaatimukset organisaatiossa on olemassa. Esimerkiksi erilaiset asiantuntijatiimit voivat olla erityisen konfliktialttiita. (Järvinen 2014, 106–115.)

Kiusaaminen ja epäasiallinen käytös ovat yksi tavallisimmista organisaatioissa käsiteltävistä konflikteista. Tilanteiden ratkaisemissa avainasemassa on, että kiusaamiseen puututaan heti. Haasteena kiusaamisen puuttumiseen viipymättä on niiden havaitseminen, sillä kiusaamiskokemus on aina hyvin henkilökohtainen (toinen kokee asian loukkauksena, kun toiselle se voi olla vain harmitonta vitsailua). Kiusaamiseen liittyy kokemuksen lisäksi aina epäasiallinen käytös, joka voi tulla esiin esim. kielteisinä ilmeine, eleinä, juoruiluna, eristämisenä yhteisön ulkopuolelle, tiedonvälityksen ulkopuolelle jättämisenä tai jopa uhkailuna. (Terävä & Mäkelä-Pusa 2011, 25.)

Vuoden 2012 Työ ja terveys Suomessa -tutkimuksen mukaan jopa 24 % vastaajista raportoi kiusaamisen ilmenneen esimiehen taholta (Työterveyslaitos 2016, 9). Keskeisen tärkeää on, että organisaatiossa kaikilla on tiedossa, kuinka kiusaamista koettaessa tulee menetellä. Työterveyslaitos (s.a.) listaa käytännön keinoja henkilöstön kouluttamisessa muun muassa liittämällä toimintamalli uusien työntekijöiden perehdytysmateriaaliin, käsittelemällä toimintamallia kerran vuodessa työyhteisön yhteisissä kokouksissa, koko henkilöstö ja varsinkin esimiehet koulutetaan mallin käyttöön sekä mallin toimivuutta ja käyttöä seurataan systemaattisesti työsuojelutoimikunnassa tai yhteistoimintamenettelyssä.

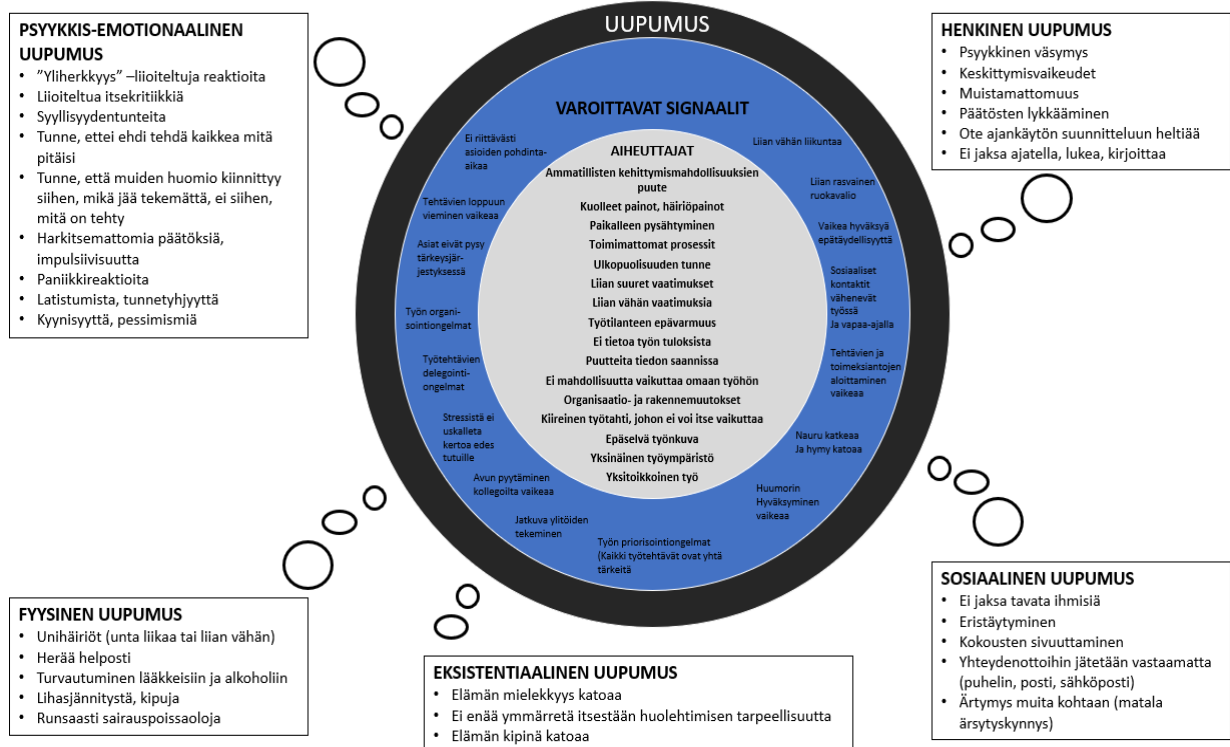
Esimiestyössä keskeinen osa-alue on varhainen välittäminen. Varhainen välittäminen tarkoittaa sitä, että organisaatioon luodaan toimintatapa ja -malli, jota hyödyntäen kyetään havaitsemaan työn tekemisen ongelmat mahdollisimman varhaisessa vaiheessa sekä osataan systemaattisesti puuttua tilanteeseen siten, että yksilön tai työyhteisön hyvinvointi ei vaarannu. Jos esimiehellä herää huoli töiden sujumisesta, on hänellä oikeus ja velvollisuus alkaa selvittää tilannetta. Omien havaintojen ja päivittäisen kanssakäymisen lisäksi esimies voi hyödyntää muun muassa varhaisen välittämisen mallia, kehityskeskusteluja sekä muita organisaation työhyvinvointikäytäntöjä. (Ilmarinen s.a., 5, 8.) Terävän ja Mäkelä-Pusan (2011, 15) mukaan esimiehen rooli työkyvyn tukemi-

sessä on ratkaiseva. Varhaisen tuen keskustelu voi olla esimiehelle haasteellinen, mutta se voi olla alaiselle vielä stressaavampi. Esimiehen onkin hyvä valmistautua keskusteluun, jotta saadaan aikaan luottamuksellinen ilmapiiri, tilailla alaista ja mahdollistetaan keskittyminen oleelliseen. Esimiehen olisi myös hyvä saada valmennusta puheeksiottokeskustelujen käymiseen.

## **Stressi**

Keskeinen työilmapiiriä heikentävä tekijä on pitkäkestoinen stressi. Mankan (2011, 45–46, 178) mukaan stressillä tarkoitetaan tilannetta, jossa ihminen tuntee itsensä levottomaksi, jännittyneeksi, hermostuneeksi tai ahdistuneeksi tai hänellä on nukahtamisvaikeuksia mieltä vaivaavista asioista. Stressin vaikutukset näkyvät organisaatioissa kolmella eri tasolla, yksilöissä, ryhmässä tai koko organisaatiossa. Pahimmillaan pitkäkestoinen stressi johtaa uupumukseen. Havunen ja Lavikkala (2012, 75–76) toteavat, että jos stressiin liittyy hallinnan tunne, ei suurikaan stressin määrä ole pahasta. Stressi muuttuu haitalliseksi silloin, kun stressi jatkuu pitkään voimakkaana ja ihminen kokee jatkuvasti olevansa altavastajana erilaisten haasteiden edessä. Elon ym. (2010, 11) mukaan haitallista stressiä aiheuttaa epätasapaino työn vaatimusten ja ponnistelujen sekä työn palkitsevuuden välillä. Juuti ja Salmi (2014, 51) toteavat, että stressi ei ole pelkästään haitallinen ilmiö, sillä lyhytaikainen stressi parantaa suorituksia ja tuo elimistöön energia, joka edesauttaa selviämään vaativista tilanteista.

Heiskanen (2011, 56–57) on koostanut stressimallin, niin sanotun stressikuplan, jonka tarkoituksena on auttaa esimiehiä kohdistamaan johtamistaan stressinhallinnan ja -ehkäisyn kannalta keskeisiin asioihin, sekä tunnistamaan työuupumuksen riskissä olevat (kuva 15).



Kuva 15. Stressikupla (Heiskanen 2011, 56)

Stressikupla on kuvaava käsitteenä, sillä kuplat puhkeavat helposti ja ihminen uupuu. Uupumus tulee esiin viidellä eri tavalla tai näiden yhdistelminä. Ennen uupumista on nähtävissä varoittavia signaaleja, joista noin 75 prosenttia liittyy suoraan työtehtäviin. Loput liittyvät ihmisen terveydentilaan (muun muassa vähäinen liikunta, epäterveellinen ruokavalio) tai on selvitettävissä kuuntelemalla ja keskustelemalla (esimerkiksi sosiaalisten kontaktien vähyys vapaa-ajalla). Stressikuplan keskeisin ja herättävin viesti löytyy sen ytimestä, eli stressin aiheuttajista, jotka kaikki liittyvät johtamiseen. Työperäinen stressi onkin seurausta johtamisen heikosta laadusta. Esimiesten olisi tärkeää tarkistaa omassa organisaatiossaan stressin aiheuttajien tila sekä tunnistaa näkyvät, varoittavat signaalit tilanteen vakavuuden arvioimiseksi. Mahdollisiin havaittuihin ongelmiin tulee myös puuttua rohkeasti ja korjata mahdolliset puutteet (ei vain lievittää oireita). Tarvittaessa on pysäytettävä tilanne ja otettava havaittu stressitilanne käsittelyyn. Tilanteen käsittely on vaativa ja vakava vuorovaikutustilanne, jossa esimieheltä vaaditaan kykyä asettua toisen asemaan, kykyä kuunnella sekä käsitellä alaisen ahdistusta itse ahdistumatta. (Heiskanen 2011, 57–59.)

Manka (2011, 183–185) kiinnittää huomiota palautumisen tärkeyteen. Elpymisen kannalta uni on yksi tärkeimmistä asioista. Hormonitasapainon ja energia-varastojen palautuminen edellyttää riittävän pitkää lepoa öisin ja vapaa-ajalla. Ihminen tarvitsee keskimäärin 7-9 tuntia unta ja myös unen laatu on keskeistä (palauttavinta on syvä uni). Palautumiseen tulee kiinnittää huomiota päivittäin ja pienet elpymishetket työpäivän lomassa lisäävät voimia. Työpaikalla olisikin hyvä miettiä, kuinka palauttavia hetkiä voisi toteuttaa työpäivän aikana ja pyrkiä katkaisemaan niin sanottu työntekijöiden automaattiohjaus pois työtehtävistä. Työkuormituksesta palautumisessa keskeistä on myös sisäiset voimavarat, kuten myönteinen mieliala ja energia.

Myös Aro (2018, 101–103) kuvaa palautumisen yhteyttä hyvään ilmapiiriin, sillä riittävästi palautuneet työntekijät luovat myönteistä tunnelmaa työyhteisöön. Keskeisintä palautumisessa ei ole itse työkuorma, vaan kuormituksen ja palautumisen välinen suhde ja tasapaino. Jos kuormituksesta on mahdollista palautua riittävästi, kuormitusta kestäään hyvin. Palautumisessa keskeistä on myös myönteinen tunnetila, sillä kielteisessä tunnetilassa palautuminen ei ole mahdollista. Palautumista päivän tapahtumista tulisi mielellään tapahtua työpäivän aikana, sillä työajan sisäistä palautumista tarvitaan myös työajan ulkopuolella tapahtuvan palautumisen lisäksi. Palautumista työpäivän aikana edistää muun muassa mikrotauot (muutaman minuutin tauot). Työyhteisön hyvä ja myönteinen työilmapiiri on itsessään jo palauttavaa työpäivän aikana.

## **4.2 Työilmapiirikysely**

Tarkasteltaessa työilmapiirikyselyjä voidaan havaita, että ilmapiiriä mittaavista kyselyistä saatetaan käyttää eri organisaatioissa eri nimittäjiä, kuten työhyvinvointikysely, ilmapiirikysely, työtyytyväisyyskysely, tai henkilöstökysely (Mehine 2013). Kuitenkin ne saattavat mitata hyvinkin saman sisältöisiä asioita. Hyppäsen (2013, 188) mukaan erilaisilla henkilöstötutkimuksilla kartoitetaan henkilöstön mielipiteitä ja tunteita työhyvinvoinnin kehittämisen tueksi ja näitä henkilöstötutkimuksia voidaan kutsua henkilöstökyselyiksi, työtyytyväisyystutkimuksiksi tai ilmapiiritutkimuksiksi.

Ilmapiirikysely on paljon käytetty ja hyvä menetelmä kun halutaan selvittää ja kehittää organisaatiota ja työyhteisöä. Ilmapiirikysely on tärkeää hahmottaa

osaksi laajempaa kehittämistoimintaa. Kyselyprosessi sekä tulosten hyödyntäminen tulee suunnitella niin, että ne tukevat pitkäjänteisesti organisaation johtamista ja kehittämistoimintaa. Kysely on väline kehittämistoimenpiteiden kohdentamiseen. (Kauranen ym. 2011, 11.) Mankan (2011, 82) mukaan tutkimuksissa ilmapiirikyselyjen ja kehittämishankkeiden tekemisestä on havaittu, että ilmapiirikyselyn tekeminen ilman siihen liittyvää kehittämishanketta, oli kielteisesti yhteydessä kokemuksiin esimiestoiminnasta, työtoverisuhteista ja omista vaikutusmahdollisuuksista. Työhyvinvoinnin ja esimiestoiminnan arvioivat parhaaksi vastaajat, joiden työpaikoilla ilmapiirikyselyyn liittyi myös kehittämishanke. Myös Hyppänen (2013, 189) toteaa, että kyselyn toteutus tulee tähdätä kehittämistyöhön, johon tulee sitoutua. Kysely voi kääntyä itseään vastaan, mikäli henkilöstölle ei tuoda esiin korjaavia toimenpiteitä.

Kyselyt ovat hyvä tapa antaa palautetta anonymisti. Kyselyt tuottavat tietoa koko työyhteisön tilasta systemaattisesti sekä tasapuolisesti (Mehine 2013). Myös Aro (2018, 134–135) kiinnittää huomiota hyvään tutkimusetiikkaan ja vastaajien yksityisyyden suojaan, kun vastaajille on luvattu anonymiteetti. Se, onko anonymiteetti aina paras vaihtoehto vastaamisessa, on harkinnan arvoisen asia. Nimellä vastaaminen tulee kuitenkin aina tuoda selkeästi esiin etukäteen.

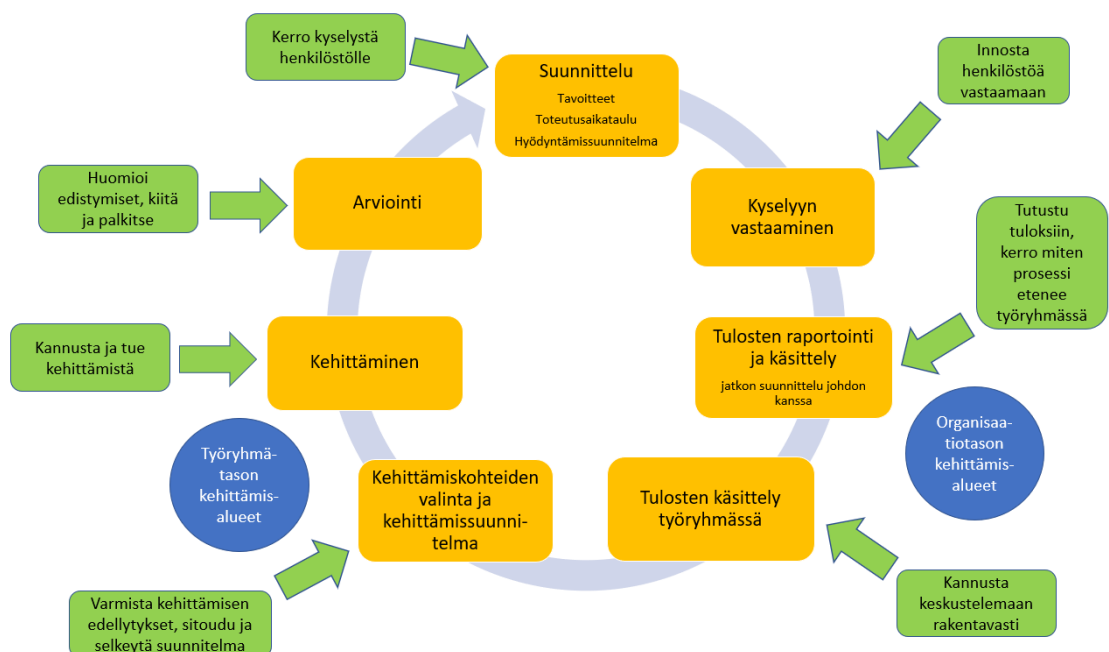
Kyselyiden vahvuutena voidaan nähdä muun muassa se, että pysähdytään pohtimaan sellaisia asioita, joita muuten ei välttämättä kyseenalaistettaisi. Tavanomaisen, kerran vuodessa tehtävän kyselyn lisäksi tietoa voidaan kerätä pikakyselyillä vuoden mittaan. Pikakyselyiden etuna on saatu välitön palaute sekä mahdollisuus reagoida reaaliajassa. Onnistumisista ja ongelmakohtista kyetään antamaan palautetta heti ja asioihin kyetään puuttumaan nopeammin. Pikakyselyiden käyttö tulee olla kuitenkin hallittua, että ne palvelevat tarkoitustaan. Selkeät ja luotettavat kysymykset, luottamuksellisuus sekä ymmärrettävät tulokset ovat jokaisen kyselyn peruslähtökohdat. Olennaista on myös, miten saatua tietoa hyödynnetään ja mitä toimenpiteitä siitä seuraa. (Mehine 2013.)

Ilmapiiri- ja hyvinvointikyselyiden keskeisiä aihealueita ovat ihmissuhteiden laatu, työn yksipuolisuus ja sitovuus, työn motivoivat mahdollisuudet (muun

muassa työn vaatimat taidot ja kokonaisuuden laajuus), työn itsenäisyys, merkittävyys, palaute työstä sekä päätöksentekomahdollisuuksien ja työn vaatimusten tasapaino. Yksilön hyvinvointikokemusten mittaaminen kyselyssä on sensitiivistä, koska se liittyy yksilön terveyteen sekä työterveyshuoltoon. Hyvinvoinnin häiriöitä kuvaavien kysymysten rinnalle on nostettu positiivisia asioita kuvaavia mittareita kuvaamaan voimavaroja, sillä niiden nähdään liittyvän selkeästi työmotivaatioon ja sitä kautta yksilön suorituskyykyyn ja lopulta toiminnan tuloksellisuuteen. Tässä yhteydessä käytetään käsitettä työn imu (work engagement), joka tarkoittaa omistautumista, tarmokkuutta sekä uppoutumista työsuoritukseen ja jotka samalla heijastavat yksilön hyvinvointia työssä. (Elo ym. 2010, 16.)

Valtion henkilöstötutkimus (VMBaro) ja Hyppänen (2013, 189) toteavat kyselyiden sisältävän muun muassa seuraavia osa-alueita: johtaminen ja töiden organisointi, palkkaus ja henkilöstöedut, työn sisältö/tyytyväisyys/kuormittavuus ja vaikuttamismahdollisuudet, henkilöstön kehittäminen/perehdyttäminen, vuorovaikutus ja viestintä, työyhteisön toimintakulttuuri ja toimintatavat, työ- ja toimintaympäristö, toiminnan tehokkuus sekä työnantajakuva ja arvot.

Kaurasen ym. (2011, 13) mukaan, esimiehen rooli kyselyprosessin kaikissa vaiheissa on keskeinen. Esimiehen roolia Kauranen ym. (2011, 12) ovat kuvanneet oheisesti, kuvassa 16.



Kuva 16. Esimiehen rooli kyselystä kehittämiseen -prosessissa (Kauranen ym. 2011, 12)

Kaurasen ym. (2011, 13–15, 48, 65) mukaan ennen kyselyn toteuttamista esimiehen tulee tiedottaa henkilöstölle selkeästi kyselyn tavoitteet, toteutus sekä hyödyntämissuunnitelma. Esimiehen tulee kyselyn aikana kannustaa alaisiaan vastaamaan kyselyyn, sillä hyvä vastausprosentti mahdollistaa tavoitteiden saavuttamista. Esimiehen tulee myös perehtyä kyselyn tuloksiin ennen niiden käsittelyä ryhmässä. Tulosten käsittelyssä esimiehen tulisi kannustaa kaikkia osallistumaan rakentavaan keskusteluun. Esimiehen vastuulla on myös toteutettavien kehittämiskohteiden valinnan yhteydessä varmistaa realistisuus sekä edellytykset muutoksen toteuttamiselle. Valittujen kehittämiskohteiden jälkeen laaditaan kehittämissuunnitelma, johon kirjataan kehittämiskohteet, valitut toimenpiteet, aikataulu, vastuuhenkilöt, seuranta sekä arviointi. Ryhmien tuloksien käsittelyn jälkeen olisi suotavaa sitoa tulos koko organisaation kehittämissuuntaan. Keskeistä on myös varmistaa lähtökohdat kehittämistyössä. Mikäli tuloksista nousee esiin henkilöiden välisiä konflikteja, on ne aina selvittävä, ennen kuin toimintaa aletaan kehittää.

Hyppäsen (2013, 190) mukaan tulokset läpikäydään työntekijöiden kanssa ja yhdessä mietitään, mitä asioita tulisi kehittää, parantaa ja millä keinoin. Henkilöstön sitouttaminen kehittämistoimenpiteiden määrittämiseen sitouttaa henkilöstöä kehittämistoimenpiteisiin. Esimies vastaa sovittujen kehitettävien asioiden viemisestä käytäntöön. Lisäksi kyselyn tuloksista tulisi laatia kehittämiskohteita koko organisaatiolle ja vastuu niistä tulisi olla johtoryhmätasolla. Kehittämiskohteita ei kuitenkaan tule valita kovin monta, jotta voidaan varmistaa valittujen kehittämiskohteiden panostus. Kesti (2013, 115) toteaa, että kehittämiskohteet valmistellaan tulosten perusteella esimiehen johdolla ja ne vahvistetaan ryhmäkeskusteluiden keinoin. Kehittämiskohteiden määrä tulisi olla 1-4.

Aron (2018, 135) mukaan on tärkeää huolehtia hyvästä viestinnästä koko tutkimus- ja kehittämisprosessin ajan. Prosessin tulee myös olla mahdollisimman läpinäkyvä. On myös tärkeää kiinnittää huomiota ilmapiiritutkimuksella saadun tiedon luonteeseen. Tiedon esittämistapa on usein tilastollista (jalostettu tilastomatemaattisin menetelmin) ja siksi on tärkeää muistaa, että saatu tieto on niin sanottua karkeaa estimaattia, eikä eksaktia faktaa (työilmapiirikyselyiden asteikot ovat sopimuksenvaraisia välimatka-asteikoita). Saatujen tulosten tarkastelussa erittäin tärkeää on tutkia yhdessä, mitä asioita vaikuttaa tulosten



takana. Tuloksien merkitys muodostuu vasta työyhteisön tekemän tuloksien tulkinnan kautta.

Kauranen ym. (2011, 16–21) kuvaavat kyselyiden etuja tiedonkeruun ja kehittämisen menetelmän seuraavasti. Ilmapiirikysely on väline selvittää henkilöstön näkemyksiä tärkeiksi kokemista asioista ja se lisää henkilöstön sitoutumista toiminnan kehittämiseen. Henkilöstön mielipiteiden kysyminen osoittaa myös arvostusta henkilöstöä kohtaan. Kysely on myös hyvä itsearvioinnin väline, jonka avulla voidaan toteuttaa jatkuvaa arviointia. Ilmapiirikyselyn avulla saadaan myös kokonaiskuvaa koko organisaation tilasta. Strukturoitu kyselymuoto yksittäisine kysymyksineen ja asteikkoineen on samanlainen kaikille vastaajille ja auttaa keskittymään tärkeisiin teemoihin. Toimiva ilmapiirikysely käsittää kysymyksiä, joilla mitataan hyvinvointia, työyhteisön toimivuutta sekä muutosvalmiutta. Lisäksi kyselyistä saatu numeerinen tieto mahdollistaa vertailtavuuden sekä organisaation sisällä, että ulkopuolelle. Organisaation sisäisen vertailun kautta voidaan löytää myös hyviä toimintatapamalleja ja -käytänteitä.

Kauranen ym. (2011, 18–21) tuovat esiin yleisimpiä virheitä työilmapiirikyselyn toteuttamisessa. Jos kysymyslomakkeen sisältöön ei ole kiinnitetty oikealla tavalla huomiota voidaan olla tilanteessa, ettei tarkkaan tiedetä, mitä kysymys mittaa, tai voidaan kysyä sellaista, mihin työyhteisössä ei voidakaan vaikuttaa. Myös teoreettisen pohjan puuttuminen kysymysten asettelussa saattaa aiheuttaa tulosten tulkinnan vaikeutta ja vääriä johtopäätöksiä. Kyselyn tarkoituksen ja tavoitteen epäselvyys on myös keskeinen virhe. Puutteet tiedotuksessa saattavat myös johtaa alhaiseen vastaajamäärään, jolloin tulosten luotettavuus ja tulkittavuus heikkenevät. Puutteet luottamuksellisuudessa (tietojen kysyminen, käsittely, raportointi, tiedoista keskustelu) voivat myös johtaa alhaiseen vastaajamäärään. Mikäli luottamuksellisuudesta herää epäily, heikentää se organisaation ilmapiiriä laajemminkin. Ilmapiirikyselyn ajoittaminen väärään aikaan (lomat tai kiireajat), sekä epäselvyydet organisaatorakenteessa heikentävät myös kyselyn käytettävyyttä.

### 4.3 Työilmapiirikysely Puolustusvoimissa

Puolustusvoimissa työilmapiirikysely on kotimaassa vakiinnuttanut asemansa johtamisen työvälineenä jo useampien vuosien ajan. Seuraavaksi kuvaan työilmapiirikyselyn käyttöönottoa, kehitystä sekä hyödyntämistä Puolustusvoimissa hieman tarkemmin.

Puolustusvoimissa henkilökuntatutkimuksia (nykyään työilmapiirikysely) on tehty jo 1980-luvulta alkaen. Aluksi niitä suunniteltiin tehtävän kolmen vuoden välein ja ensimmäinen tehtiinkin vuonna 1986, seuraava 1989. Tämän jälkeen henkilökuntatutkimuksia ei kuitenkaan tehty, kunnes vasta vuonna 1997, jolloin kyselyä aloitettiin kutsua nimellä työilmapiirikysely. (Harinen 2011, 81–82.)

Alussa työilmapiirikyselyjä toteutettiin lomakkeilla, joista tiedot voitiin koota optisella lukulaitteella (JOTOS-järjestelmä). Seuraavaksi järjestelmästä kehitettiin verkkokyselyjärjestelmä, joka sai nimekseen NetJotos. NetJotos-järjestelmän hyödyntäminen Puolustusvoimien valtakunnallisissa työilmapiirikyselyissä aloitettiin syksyllä 2008. Kyselyihin vastaaminen tapahtui omalta työasemalta ja järjestelmä mahdollisti myös tulosteiden saamisen järjestelmästä muutaman päivän kuluttua kyselyn päättymisestä. (Harinen 2011, 83–84.) Vuodesta 2015 lukien työilmapiirikyselyt on toteutettu PVMoodle-järjestelmässä, joka mahdollistaa kysymyksiin vastaamisen miltä tahansa mobiililaitteelta, missä tahansa paikassa, missä internetyhteys on käytettävissä.

Puolustusvoimissa työilmapiirikyselyä on vuodesta 2012 alkaen toteutettu joka vuosi. Työilmapiirikyselyn tarkoitus on toimia tulosityksiköiden kehittämisen apuvälineenä ja kyselyn tulokset käsitellään kaikissa tulosityksiköissä. Kyselyn tuloksia käsitellään itsearviointitilaisuuksissa keskustelemalla, joissa tunnustetaan myös yksikön sekä organisaation vahvuudet ja kehittämiskohteet. Puolustusvoimissa on käytössä nollatoleranssi ja työilmapiirikyselyn tuloksia hyödynnetään myös havainnoimalla kyselyn tuloksista kiusaamis- ja häirintäpauksia. Puolustusvoimissa on olemassa ohjeistus epäasiallisen kohtelun ehkäisystä ja käsittelystä. Linjaorganisaation ja sen esimiesten vastuulla on kiusaamisen ja häirinnän lopettaminen. (Puolustusvoimat 2018, 24.)

Kuten jo aiemmin on todettu, työyhteisön tehokkaan toiminnan perusedellytyksiä on hyvä työilmapiiri. Hyvän työilmapiirin ylläpitäminen ja kehittäminen ovat työnantajan lakisääteistä toimintaa. Työilmapiirikysely on nimetön kysely, joka kohdistuu Puolustusvoimien palkattuun henkilökuntaan. Sen tehtävänä on seurata Puolustusvoimien työilmapiiriin kuuluvia osatekijöitä, joita ovat muun muassa me-henki, työmotivaatio sekä esimiestyö. Työilmapiirikysely on osa työyhteisön kehittämistoimintaa ja sitä hyödynnetään johtamisen apuvälineenä tunnistettaessa työilmapiirin vahvuus- ja kehittämisalueita sekä määritettäessä näiden perusteella tarvittavat parantamistoimenpiteet. Työilmapiirikyselyä voidaan hyödyntää myös itsearviointitilaisuuksien arviointiaineistona ja sillä kerätään lisäksi tietoa myös henkilöstöalan tilannekuvaan. (Pääesikunta 2018, 3.)

Puolustusvoimissa työilmapiirikyselyn omistaa Puolustusvoimien henkilöstöpäällikkö ja työilmapiirikyselyn tulosten valtakunnallisesta tulkinnasta, tiedottamisesta sekä jakelusta vastaa Pääesikunnan henkilöstöosasto yhteistoiminnassa Puolustusvoimien tutkimuslaitoksen toimintakykyosaston kanssa. Työilmapiirikyselyn teknisistä asioista vastaa Puolustusvoimien palvelukeskus. Työilmapiirikyselyyn vastaa koko palkattu henkilöstö, pois lukien kadetit, sotiinsoittajat, harjoittelijat, työllisyysvaroin palkatut sekä muut määräaikaisten. Kyselyjärjestelmästä raportoidaan työilmapiirikyselyn tulokset organisaatiorakenteen mukaisesti. Organisaatiorakenne on muodostettu siten, että alle viiden henkilön työpisteen tulokset näkyvät ainoastaan tätä organisaatio-osaa ylempänä olevan tason tuloksissa. Kaikki kyselyiden yhteydessä syntyvä tietoa on lakiperusteisesti käyttörajoitettua aineistoa. Kysely toteutetaan nimettömänä, vastaamisessa käytettävä salasana on kaikille työpisteen työntekijöille sama, tietoja esitetään vain ryhmätasolla ja alle viiden henkilön tietoja ei esitetä oman ryhmänä. Hallintoyksiköllä ei ole teknisesti mahdollisuutta päästä käsiksi tutkimuskäyttöön tarkoitettuihin taustamuuttujiin. (Pääesikunta 2018, 3–9.)

Työilmapiirikyselyn esittely- ja palautetilaisuuksia järjestetään sekä työpisteittäin että koko henkilöstölle. Koska tilaisuuksien luonne on työyhteisön kehittämiseen tähtäävä, voidaan niissä käsitellä työilmapiiriin lisäksi myös muun muassa töiden järjestelyyn liittyviä asioita, toiminnan laadun parantamista sekä mahdollisesti muita työyhteisön yhteisiä asioita. Tilaisuuksien tavoitteena on

löytää työyksikön ilmapiiriin ja toimintaan liittyvät vahvuudet ja määrittää yhdessä toteuttamiskelpoisia parannus- ja kehittämisedotuksia. Näiden perusteella voidaan laatia työyksikön parantamissuunnitelma. Parantamissuunnitelman tarkoituksena on saada koko työyhteisö sitoutumaan työyhteisön kehittämiseen. Parantamistoimenpiteiden käytännön toteutumista seurataan hallintoyksikön komentajan johtoryhmässä sekä joukkoyksikössä, osana henkilöstövoimavarojen kehittämistä. (Pääesikunta 2018, 7–8.)

Kyselytulosten tiedottamisesta ulkopuolelle vastaa Puolustusvoimien henkilöstöpäällikkö, joten ulkopuolelle tiedottamista toteutetaan vain Puolustusvoimien valtakunnallisina tuloksina. Puolustusvoimien sisällä tuloksia voidaan vertailla esimerkiksi joukko-osastojen välillä ja aikasarjana edellisten vuosien tuloksiin. Työilmapiirikysely tuottaa myös henkilötilinpäätöksessä raportoitavat työilmapiirikyselyn indeksit. (Pääesikunta 2018, 8.)

### **Aiemmin tehtyjä tutkimuksia**

Puolustusvoimien ilmapiirikyselyihin liittyviä tutkimuksia ei ole kovinkaan paljon tehty. Seuraavaksi esittelen kaksi keskeistä Puolustusvoimien ilmapiirikyselyyn kohdistuvaa tutkimusta. Ensimmäisen tutkii työilmapiirikyselyn pätevyyttä ja toinen, anonymiteetin menettämisen pelon vaikutusta työntekijöiden vastaamiseen Puolustusvoimien työilmapiirikyselyssä. Koska Puolustusvoimien kotimaan työilmapiirikyselyä käytetään yhtenä tämän kehittämistyön keskeisenä jalostettavana informaationa, on näiden tutkimusten tulos keskeinen myös tämän kehittämistyön kannalta.

Anitta Hannola (2014) on tutkinut työilmapiirikyselyn validiteettia, eli pätevyyttä pro gradu -tutkielmassaan ”Miten me-henkeä mitataan”. Työilmapiirikyselyillä kerättävää tietoa käytetään muun muassa työhyvinvoinnin seuraamiseen sekä työyhteisöjen kehittämiseen. Mikäli kysely ei ole luotettava ja pätevä, mitataan sen avulla vääriä asioita väärällä tavalla. Puolustusvoimien käytössä olevasta työilmapiirikyselyn operationalisoinnista (teoreettisten käsitteiden muuntaminen mitattavaan muotoon) ei ollut olemassa dokumentaatiota, joka siis sai aikaan tarpeen tutkia kyselyn validiteettia. Tutkimus pyrki selvittämään, miten Puolustusvoimien työilmapiirikyselyä voidaan kehittää tai muuttaa. Lisäksi selvitettiin muun muassa kyselyn tulosten kumuloitumista eri organisaatiotasojille,

väittämien ajantasaisuutta sekä eri henkilöstöryhmien arviointien eroavaisuuksia. Tutkimusaineistona käytettiin Puolustusvoimien työilmapiirikyselyn vuoden 2012 vastausaineistoa. Tutkimuksen perusteella Puolustusvoimissa käytössä oleva työilmapiirikysely todettiin validiksi ja että kyselyä voidaan edelleen hyödyntää. Tutkimus tuotti suosituksia siitä, miten kyselyn aineistoa tulisi analysoida ja mitä epärelevantteja väittämiä kyselystä voitaisiin jättää pois. Lisäksi tutkimus tuotti suosituksia mahdollisen uuden kyselyn operationalisoinnista, rakentamisesta sekä dokumentoinnista. (Hannola 2014, 1.)

Sami Korhonen (2012) on tutkinut opinnäytetyössään (YAMK) anonymiteetin menettämisen pelon vaikutusta työntekijöiden vastaamiseen Puolustusvoimien työilmapiirikyselyssä. Tutkimushypoteesiväitteenä oli, että henkilöstö ei uskalla vastata työilmapiirikyselyyn totuudenmukaisesti, koska pelkäävät menettävänsä anonymiteetin ja leimautuvansa ja ovatko Puolustusvoimien työilmapiirikyselyn tulokset näin ollen paikkaansa pitäviä. Keskeisenä tutkimuksen lähtökohtana oli yksilön tunnistettavuus taustatietokysymysten perusteella. Tutkimuksen perusteella tulokset antavat perustan Puolustusvoimien työilmapiirikyselyn luotettavuudelle, kuin myös työilmapiirikyselyn tietojen käytettävyydelle korjausliikkeiden määrittämisessä. (Korhonen 2012, 2–3.)

## **5 KRIISINHALLINTA**

Tässä luvussa esitellään, mitä kriisinhallinta on. Lisäksi esitellään Maavoimien johtamat sotilaalliset kriisinhallintaoperaatiot, kuvataan kriisinhallintapalvelusta, kriisinhallintatehtäviä sekä palvelushyvinvointia. Ulkoministeriön (s.a.) mukaan Suomen osallistumisella kansainväliseen kriisinhallintaan on ulko- ja turvallisuuspoliittiset perusteet ja osallistuminen on osa kansainvälistä vastuunkantoa sekä yhteisen turvallisuuden rakentamista. Osallistumisella Suomi halutaan myös vaikuttaa kansainvälisten ongelmien ratkaisuun ja osallistuminen palvelee myös Suomen kansainvälisiä suhteita.

### **5.1 Kriisinhallinta käsitteenä**

Kokonaisvaltainen kriisinhallinta muodostuu sotilaallisesta kriisinhallinnasta, siviilikriisinhallinnasta, kehitys- ja humanitaarisesta työstä, diplomatiasta, rauhankäytöstä sekä paikallisen yhteisön omista keinoista. Kokonaisvaltainen kriisinhallinta tukee valtioita pyrkimyksissä kriiseistä demokratiaan, kuin myös

pyrkimyksissä estää kriisin ja niiden vaikutusten leviäminen. (CMCFinland s.a.) Kuvassa 17 on kuvattu kokonaisvaltaisen kriisinhallinnan kokonaisuutta.



Kuva 17. Kokonaisvaltainen kriisinhallinta (CMCFinland s.a.)

Siviilikriisinhallinta tähtää kohdealueiden kehityksen edistämiseen kohti oikeusvaltioperiaatteiden ja ihmisoikeuksien kunnioitusta, hyvää hallintoa, demokratiaa ja toimivaa kansalaisyhteiskuntaa (Ulkoministeriö s.a.). Sotilaallisen kriisinhallinnan kokonaisuutta kuvataan tarkemmin seuraavassa luvussa 5.2. Tämä opinnäytetyö keskittyy tarkastelemaan kokonaisvaltaisen kriisinhallinnan osalta sotilaallista kriisinhallintaa.

## 5.2 Maavoimien johtamat sotilaalliset kriisinhallintaoperaatiot

Sotilaallinen kriisinhallinta on yksi Puolustusvoimien lakisääteisistä tehtävistä ja osallistumisesta sotilaalliseen kriisinhallintaan säädetään kriisinhallintalaissa. Suomi voi osallistua toimintaan, joka turvaa tai palauttaa kansainvälistä rauhaa ja turvallisuutta sekä humanitääriseen ja siviiliväestön turvaamiseen tähtäävään kriisinhallintaan. Operaatioihin osallistumisen ehtoja ovat, että operaation pitää edistää rauhaa ja turvallisuutta, siitä on presidentin päätös ja valtioneuvoston ja eduskunnan tuki, pääsääntöisesti YK:n turvallisuusneuvoston päätös operaation toteuttamisesta sekä poikkeustilanteissa mahdollisuus osallistua myös muihin operaatioihin, esimerkiksi EU:n taisteluosastoissa. (Puolustusvoimat s.a.)

Suomi on osallistunut rauhanturva- ja kriisinhallintaoperaatioihin jo vuodesta 1956 alkaen. Operaatioiden toimeenpanosta vastaa yleensä YK, Etyj, Nato,

EU tai operaatiota johtava maa (tai maaryhmä, käytetään myös termiä koalitiio). Osallistuminen kriisinhallintatehtäviin on vapaaehtoista. Operaatioissa työskentelee sekä palkattua henkilöstöä että reserviläisiä. Laki määrää, että operaatioissa voi olla kerrallaan enintään 2 000 suomalaista. (Puolustusvoimat s.a.)

Suomi osallistuu tällä hetkellä 10 sotilaalliseen kriisinhallinta- tai sotilastarkkailijaoperaatioon, joista 9 on Maavoimien johtovastuulla olevia operaatioita. Maantieteellisesti operaatioiden painopisteinä ovat Lähi-itä, Afganistan sekä Afrikka (Ulkoministeriö s.a.). Suomalaiset toimivat sotilaallisissa kriisinhallintaoperaatioissa muun muassa kouluttajina ja neuvonantajina, suojaustehtävissä, sotilastarkkailijoina, esikunta- ja yhteysupseeritehtävissä sekä kansallisissa huolto- ja tukiosastotehtävissä. (Puolustusvoimat s.a.) Seuraavaksi kuvaan hieman tarkemmin Maavoimien johtovastuulla olevia sotilaallisia kriisinhallintaoperaatioita.

### **EU-operaatiot**

Suomi osallistuu kahteen EU-operaatioon, EUTM Mali (European Union Training Mission Mali) sekä EUTM Somalia (European Union Training Mission Somalia). Vuonna 2013 perustetun EUTM Mali -operaation tehtävänä on koulutuksen ja neuvonnan keinoin tukea Malin asevoimia (MAF – Malian Armed Forces). Koulutuksen ja neuvonnan tavoitteena on, että Malin asevoimat kykenisivät huolehtimaan maan alueellisesta koskemattomuudesta sekä saamaan paremmin Pohjois-Malin hallituksen hallintaan. Suomi on ollut mukana operaatiossa sen perustamisesta lähtien. EUTM Somalia -operaation on perustettu vuonna 2010 ja sen tavoitteena on koulutuksella ja neuvonannolla tukea Somalian turvallisuusjoukkojen kehittämistä. EUTM Somalia -operaatio tukee Somaliassa toimivaa Afrikan Unionin AMISOM-operaatiota (African Union Mission in Somalia) Somalian turvallisuusjoukkojen koulutuksessa. Suomi on ollut mukana operaatiossa sen perustamisesta lähtien. (Puolustusvoimat s.a.)

### **YK-operaatiot**

Suomi osallistuu kolmeen YK-operaatioon, UNTSO (United Nations Truce Supervision Organization), MINUSMA (United Nations Multidimensional Integrated Stabilization Mission in Mali), sekä UNIFIL (United Nations Interim Force in Lebanon). UNTSO on vuonna 1948 perustettu YK:n sotilastarkkailuoperaatio ja sen tehtävänä on valvoa Israelin ja sitä ympäröivien arabimaiden kesken solmittuja aseleposopimuksia sekä estää yksittäisten tapausten eskaloituminen kriiseiksi. Suomi on osallistunut operaatioon jo vuodesta 1967 alkaen. Tällä hetkellä suomalaiset ovat operaation suurin kansallisuus. MINUSMA-operaatio on perustettu vuonna 2013. Operaation tehtävänä on tukea Malin laillista hallintoa saavuttamaan ja ylläpitämään turvallinen toimintaympäristö maan jälleenrakentamiseksi. Operaatioon osallistuu lisäksi suomalaisia poliiseja siviilikriisinhallintatehtävissä. Suomi on osallistunut operaatioon perustamisvuodesta 2013 lähtien. UNIFIL-operaatio aloitti toimintansa vuonna 1978. Operaation tehtävänä on avustaa Libanonin väestöä luomalla vastuualueelleen turvallinen ja vakaa ympäristö, valvoa sinistä linjaa (Libanonin ja Israelin tilapäinen raja) sekä tukea Libanonin asevoimia (LAF – Lebanese Armed Forces). Tavoitteena on saavuttaa tilanne, jossa Etelä-Libanonin turvallisuusvastuu voidaan kokonaisuudessaan luovuttaa Libanonin turvallisuusviranomaisille. Operaatio koordinoi tehtävänsä yhteistyössä Libanonin ja Israelin hallitusten kanssa. Suomi osallistuu operaatioon osana ranskalaista komentajan reservipataljoonaa (FCR – Force Commander Reserve). Suomi on osallistunut operaatioon neljällä eri vuosikymmenellä sekä vuodesta 2012 lähtien. (Puolustusvoimat s.a.)

### **Nato-operaatiot**

Suomi osallistuu kolmeen Nato-operaatioon, KFOR (Kosovo Force), RS (Resolute Support), sekä NMI (NATO Mission Iraq). KFOR on vuonna 1999 perustettu Nato-johtoinen operaatio, jonka tehtävänä on sotilaallisella läsnäolollaan estää vihamielisyydet sekä taata rauha monietnisessä Kosovossa. Operaatiossa palvelevat suomalaiset rauhanturvaajat muodostavat Suomalaisen osaston Kosovossa (SOK). Suomi on ollut mukana operaatiossa vuodesta 1999 lähtien. RS on vuonna 2015 toimintansa aloittanut operaatio. Operaation tehtävä on tukea Afganistanin hallitusta saavuttamaan ja ylläpitämään turvallinen toimintaympäristö maan jälleenrakentamiseksi sekä demokraattisten



rakenteiden vahvistamiseksi. Operaatiossa palvelevat suomalaiset rauhanturvaajat muodostavat Suomalaisen osaston Afganistanissa (SOA). Suomi on ollut mukana operaatiossa sen perustamisesta lähtien. (Puolustusvoimat s.a.) MNI on vuonna 2018 perustettu Naton koulutusoperaatio Irakissa. Operaatioon osallistuminen on osa Suomen tukitoimia Irakin turvallisuussektorilla, sekä osaltaan edistää myös Suomen tavoitteita Irakin vakauttamiseksi. Suomi aloitti osallistumisen operaatioon 1.1.2019 yhdellä esikuntaupseerilla ja osallistuu operaatioon enintään viidellä sotilaalla. (Puolustusministeriö 2019.)

### **Koalitio-operaatiot**

Tällä hetkellä koalitiojohtoisia operaatioita on yksi, OIR (Operation Inherent Resolve). OIR on Yhdysvaltojen johtama, useiden maiden välinen operaatio, joka käynnistyi vuonna 2014. OIR-operaation tehtävänä on koordinoida sekä tehostaa DAISH'n vastaista kansainvälistä yhteistyötä. Operaatiossa palvelevat suomalaiset rauhanturvaajat muodostavat Suomalaisen kriisinhallintajoukon Irakissa (SKJI). OIR -operaatio on poikkeuksellinen muista Suomen osallistumista kriisinhallintaoperaatioista, sillä joukkojen asemaa ei määritä Irakissa yhteinen kansainvälinen sopimus alueella, vaan toiminta perustuu Suomen ja Irakin väliseen noottien vaihtoon. Suomi on ollut mukana operaatiossa vuodesta 2015 lähtien. (Puolustusvoimat s.a.)

### **5.3 Gender-toiminta**

Yhdistyneiden kansakuntien (YK) turvallisuusneuvosto hyväksyi vuonna 2000 päätöslauselman 1325 ”naiset, rauha ja turvallisuus”. Päätöslauselma sisältää tavoitteet naisten roolin vahvistamiseen konfliktien ehkäisyssä, ratkaisemisessa sekä rauhan rakentamisessa. Päätöslauselmaan on vuoden 2000 jälkeen täydennetty YK:n turvallisuusneuvostossa useille saman aihepiirin päätöslauselmilla. YK:n jäsenmaat ovat vuodesta 2000 lähtien toimineet päätöslauselman hyväksi niin poliittisesti, kuin muussa toiminnassaan, konfliktien ratkaisemiseksi ja ehkäisemiseksi. Tätä toimintaa kuvaavaksi termiksi on vakiintunut gender-toiminta, jonka merkitys on korostunut kansainvälisissä organisaatioissa ja niiden kriisinhallinnassa. (Pääesikunta 2014; NATO 2014.) Pitkäsen (2009, 25) mukaan gender-käsitteellä ei tarkoiteta miesten ja naisten välistä eroja, vaan sukupuolten välisen tasa-arvoisuuden toteutumista. Edelleen

on hyvin vahvasti olemassa käsitys, että biologinen sukupuoli määrittää miesten ja naisten toimintoja. Gender-toiminta tähtää riippumattomuuteen biologisesta sukupuolesta eri rooleissa ja toiminnossa sekä hyväksymään jokaisen ihmisen juuri sellaisena kuin hän on.

Vuonna 2008 Suomi julkaisi kansallisen toimintaohjelmansa YK:n turvallisuusneuvoston päätöslauselman 1325 ”naiset, rauha ja turvallisuus” toimeenpanemiseksi yhteistyössä ministeriöiden, kansalaisjärjestöjen ja tutkimuslaitosten edustajien kanssa. Päätöslauselman täytäntöönpanolla Suomi haluaa hyödyttää koko yhteiskunnan vakautta ja kehitystä. Kun naisilla ja miehillä on tasa-arvoiset mahdollisuuden osallistua päätösten suunnitteluun ja toteutukseen, on paremmat edellytykset pysyvän rauhan toteutumiseen. (Ulkoasiainministeriö 2012, 5.) Tällä hetkellä Suomen ulkoministeriön laatima YK:n turvallisuusneuvoston päätöslauselmiin perustuva toimintaohjelma 1325 ulottuu vuosille 2018-2021 (Puolustusvoimat 2018).

Puolustusvoimissa vastuu sotilaallisen kriisinhallinnan gender-toiminnan ohjauksesta ja koordinoinnista kuului vuoteen 2015 asti Pääesikunnan henkilöstöosastolle ja vuodesta 2015 alkaen Pääesikunnan koulutusosastolle. Pääesikunnan henkilöstöosaston laatimassa määräyksessä (HK461) määrätään gender-toiminnan kehittämistavoitteet ja eri hallintoyksiköiden vastuulla olevat tehtävät. Määräyksessä käsitellään muun muassa kriisinhallintahenkilöstön rekrytointia, gender-asiantuntijoita ja operatiivista toimintaa, kriisinhallintajoukkojen koulutusta, käytännesääntöjä, viestintää ja toimintaohjelman seuranta. Määräys on laadittu Suomen kansallisen toimintaohjelman pohjalta. (Pääesikunta 2014.)

Puolustusvoimissa tasa-arvo ja yhdenvertaisuus ovat keskeisiä periaatteita ja jokaisen oikeus. Puolustusvoimien Nordic Centre for Gender on Military Operation (NCGM) gendernäkökulman kouluttaja yhteispohjoismaisen Nordefcon (Nordic Defence Cooperation – Pohjoismainen puolustusalan yhteistyö) puitteissa. FINCENT (The Finnish Defence Forces International Centre) järjestää sotilaallisen kriisinhallinnan kursseja YK:n, EU:n, Afrikan unionin ja Naton johdattiin kriisinhallintaoperaatioihin. FINCENT myös tekee gender-tutkimusta yhteistyössä Maanpuolustuskorkeakoulun kanssa. (Puolustusvoimat 2018.)

Kriisialueilla toimivien työkenttä on kaksijakoinen. Samalla, kun on kyettävä luomaan luottamukselliset suhteet paikallisiin asukkaisiin, on oltava valmiita myös aseellisen voiman käyttöön. Käytännössä on kyettävä olemaan vuorovaikutustaitoinen ja kyettävä toimimaan monikulttuurisessa ympäristössä sekä paikallisten että muiden toimijoiden, kuten siviilien, sotilaiden sekä kansainvälisten järjestöjen edustajien kanssa. Jatkuva toiminnan kehittäminen on tärkeää. Se edellyttää sekä yksilön että organisaation halua oppia ja hyödyntää tietoja, jotka parantavat kriisinhallintaa. Palautejärjestelmien kehittäminen on keskeistä. Kriisinhallinnassa työskenteleville on annettava mahdollisuus antaa palautetta kriisinhallintaorganisaatiolle. Saatuja palautteita on hyödynnettävä, jotta voidaan kehittää sekä meneillään olevaa operaatiota että myöhempää sotilaallista kriisinhallintaa. (Anttila 2010, 195–97.)

#### **5.4 Kriisinhallintapalvelus ja palvelushyvinvointi**

Tämä luku perustuu pääosin Porin prikaatin Kriisinhallintakeskuksen julkaisuun Rauhanturvaajan opas (2017). Rauhanturvaajan opas sisältää tietoa kriisinhallintaoperaatioon lähtevälle ja hänen läheisilleen. Sotilaallinen kriisinhallintapalvelus vaikuttaa sekä rauhanturvaajaan että hänen läheisiinsä koko palveluksen ajan. (Porin prikaati 2017, 3.)

Kaikilla kriisinhallintatehtäviin hakeutuvilla on työsuhteturva. Palvelus suomalaisessa kriisinhallintaorganisaatiossa perustuu lakiin sotilaallisesta kriisinhallinnasta. Palveluksen aikana Puolustusvoimat vastaa kriisinhallintahenkilöstön terveydenhuoltokuluista. (Porin prikaati 2017, 15–17.)

#### **Kriisinhallintapalvelus**

Kriisinhallintajoukoissa palvelussuhde on määräaikaikainen. Pääsääntöisesti palvelussitoumus tehdään kaikille kuudeksi kuukaudeksi. Hakemuksesta kuuden kuukauden palvelussuhdetta voidaan jatkaa kahteentoista kuukauteen. Yli kahdentoista kuukauden voidaan palvelussuhdetta jatkaa vain erityisistä perustelluista syistä. Palvelussitoumus voi päättyä myös henkilöstö johtuvista syistä, jos kriisinhallintajoukon vahvuutta supistetaan tai operaatioon osallistuminen lopetetaan. Kriisinhallintapalvelussuhde päättyy aina kotiutumisjaksoon, ellei henkilö ilmoita luopuvansa kotiutumisjaksosta. Sotilastarkkailijoiden

osalta palvelussitoumus tehdään pääsääntöisesti vuodeksi. Sotilastarkkailijat palvelevat YK-organisaation määräysten ja ohjeiden mukaan. (Porin prikaati 2017, 21.)

Kriisinhallintapalvelukseen sisältyy tietty määrä palvelusvapaita. Palvelusvapaiden käyttöä voidaan rajoittaa tai ne voidaan kieltää kokonaan, mikäli operatiivinen tilanne niin vaatii. Ensimmäinen palvelusvapaa voi olla vasta useiden viikkojen kuluttua palveluksen alkamisesta. Sotilastarkkailijoiden osalta palvelusvapaat määräytyvät kunkin organisaation säännösten mukaisesti. Operaatioalueelle järjestettäviä huoltolentoja on mahdollista käyttää palvelusvapaiden yhteydessä. Mikäli huoltolentoja tai muita huoltokuljetuksia ei ole käytettävissä, korvataan kaksi kotilomamatkaa Suomeen kutakin kuutta palveluskuukautta kohden. Yhteydenpitoa kotimaahan varten operaatioissa pyritään järjestämään turvallinen internet-yhteys. Vastuullista toimintaa sosiaalisessa mediassa korostetaan ja toimintaa ohjeistetaan rauhanturvaajille. Yhteyttä kotimaahan on mahdollista pitää myös kriisinhallintajoukoille järjestettyjen postipalveluiden kautta. (Porin prikaati 2017, 24–27.)

### **Palvelushyvinvointi**

Palvelussuhteen aikana kriisinhallintahenkilöstöön kuuluvalla on oikeus maksuttomaan terveydenhuoltoon. Kriisinhallintahenkilöstön psykososiaaliseen tukeen ja tukijärjestelmään kuuluu toimintoja jo ennen palvelusta, palveluksen aikana sekä palveluksen jälkeen kotimaassa. Psykososiaalinen tuki ja palvelut tarkoittaa ihmisen auttamiseksi tarkoitettuja psyykkisen, sosiaalisen ja henkisen tuen palveluiden kokonaisuuksia. (Porin prikaati 2017, 33–36.) Toimintakykyä tuetaan ennen operaatiota, operaation aikana sekä operaation jälkeen. Ennen operaatiota tukemista tapahtuu rotaatiokoulutuksen (rauhanturvaajan peruskoulutus) yhteydessä, joka antaa psyykkisen toimintakyvyn kannalta valmiuksia stressin hallintaan sekä operaation aikaisten tilanteiden kohtaamiseen. Operaation aikana tuesta operaatiossa vastaavat johto sekä psykologisen tuen oto-ryhmät, jotka tukevat kriisinhallintahenkilöstöä traumaattisten tilanteiden käsittelyssä. Psykologisen tuen oto-ryhmissä on soveltuvan siviilikoulutuksen omaavia sosiaali- tai terveydenhuoltoalan ammattilaisia tai kriisi-työn perusteet hallitsevia henkilöitä. Operaation jälkeen tukea saa kotiuttamis-

koulutuksessa, joissa kotiutuneille tarjotaan mahdollisuus keskustella henkilökohtaisesti joko Puolustusvoimien tai ulkopuolisen asiantuntijan kanssa mieltä mahdollisesti painavista kokemuksista tai asioista. (Puolustusvoimat 2018, 23.)

Palveluksen aikainen tukihenkilöstö vaihtelee eri operaatioissa ja eri kokouksissa joukoissa. Suurempien joukkojen kokoonpanossa on lääkäri, joka on hyvinvoinnin ja palvelusturvallisuuden kannalta keskeinen voimavara. Operaation vahvuuteen voi myös kuulua sotilaspappi. Sotilaspappi toimii usein kriisitukiryhmän vastaavana, huolehtii toimialueella psykologisen jälkipuinnin valmiudesta sekä mahdollisesti traumatisoivien tapahtumien jälkeen tarvittavien toimenpiteiden toteuttamisesta. Libanonin operaatiossa kokoonpanoon kuuluu myös sosiaalikuraattori. Kriisitukiryhmä aktivoituu traumaattisen tapahtuman koskettaessa suomalaista rauhanturvaajaa. Tapahtuman jälkeen järjestetään purkukeskustelu (defusing) ja tarvittaessa psykologisia jälkipuenteja (debriefing). Sotilastarkkailijoiden osalta tukea saa kansainväliseltä organisaatiolta (NATO, YK) tai olemalla yhteydessä Porin prikaatiin. (Puolustusvoimat 2018, 39–40.)

Vuonna 2016 rauhanturvaajille myönnettiin veteraanistatus, jonka myötä jokainen rauhanturva- ja kriisinhallintatehtävissä palvellut saa kriisinhallintaveteraanikortit. Kortti on tunnus kriisinhallintaveteraaneille ja se on ollut ennen Suomea käytössä jo muissa Pohjoismaissa sekä Baltian maissa. Kortti mahdollistaa kriisinhallintaveteraaneille erilaisia etuuksia. Rauhanturvaajaliitto on tässä keskeinen toimija. Lisäksi Rauhanturvaajaliitto toteuttaa vertaistukiprojektina palvelevan puhelimen, joka tarjoaa keskusteluapua psyykkisen puolen ongelmiin. (Yle.)

Kriisinhallintatehtävissä stressitekijät voivat olla hyvin erilaisia verrattuna aiempiin kokemuksiin. Stressin aiheuttajia voivat olla muun muassa eläminen suljetulla alueella, rajoitettu liikkuminen, raskaat työtehtävät, koti-ikävä, oman tilan ja rauhan puuttuminen, hengenvaara tai sen uhka, työyhteisöön liittyvät ongelmat sekä tarkoituksenmukaisen toiminnan puute. Kohtuullinen määrä stressiä on luonnollista, mutta pitkittyessään stressi saattaa kasautua. Tästä

voi seurata ahdistusta, unihäiriöitä tai masennusta. Myös traumaattinen kokemus voi laukaista äkillisen stressin. Lisäksi myös kriisinhallintapalveluksen päättymien voi aiheuttaa kotiinpaluustressiä. (Puolustusvoimat 2018, 39–40.)

Vapaa-ajan aktiviteetteinä kriisinhallintajoukoissa pyritään järjestämään lenkkeilymahdollisuus toimialueen rajoitusten puitteissa. Kriisinhallintajoukoissa on myös kaikkien käytössä jonkintasoinen kuntosali. Kriisinhallintajoukko järjestää henkilöstölleen kuntotestejä, liikuntatapahtumia ja ammutaharjoituksia. (Porin prikaati 2017, 19.)

Varjamon (2020, 30) mukaan kriisinhallintapalvelus voidaan nähdä matkana, jossa myös lähtevän henkilön läheiset ovat matkakumppaneina. Kriisinhallintapalvelussuhteen aikana muodostuu ns. rinnakkaisarki, jossa eletään kahdessa hyvin erillisessä todellisuudessa pitkän välimatkan päässä toisistaan. Tietoisuus siitä, että kriisinhallintapalveluksessa oleva ei pysty auttamaan kotijoukkoja kilometrien päästä, voi aiheuttaa operaatiossa olevalle turhautuneisuutta ja ahdistusta. Yhteydenpitomahdollisuus kotijoukkoihin on olennainen asia siltä näkökulmalta, että operaatiossa palveleva pystyy täyspainoisesti keskittymään työtehtäviin toimialueella.

## 6 TYÖILMAPIIRIKYSELYN KEHITTÄMINEN

Tämä kehittämistyö koostui neljästä kehittämistyön päävaiheesta, joita olivat kehittämistyön aloitus ja lähtökohta-analyysi, työilmapiiirikyselyn ja ohjeistuksen koostaminen, työilmapiiirikyselyn ja ohjeistuksen testaus sekä kehittämisprojektin loppuun saattaminen. Kehittämistyön kuvaamisessa viitataan aiempiin teorialukujen sisältöihin, kuvataan keskeiset kehittämistyön toimenpiteet sekä tuodaan dokumenttianalyysissä ja teemahaastatteluissa esiin tulleita kehittämistyöhön keskeisesti liittyviä tekijöitä. Tämä luku jakautuu neljään alalukuun kehittämistyön päävaiheiden mukaisesti.

Kehittämistyön tavoitteena oli laatia Maavoimien johtamille sotilaallisille kriisinhallintaoperaatioille seurantatyökalu (työilmapiiirikysely), jolla voidaan mitata ja seurata Maavoimien johtamien sotilaallisten kriisinhallintaoperaatioiden työil-

mapiiriä sekä tarvittaessa nopeasti puuttua operaatioiden aikaisiin ongelma-kohtiin (mm. häirintä, epäasiallinen kohtelu, työkuorman jakautuminen jne.). Lisäksi tavoitteena oli laatia toimintaohje työilmapiirikyselyn hallinnoimisesta ja käytännön toteutuksesta.

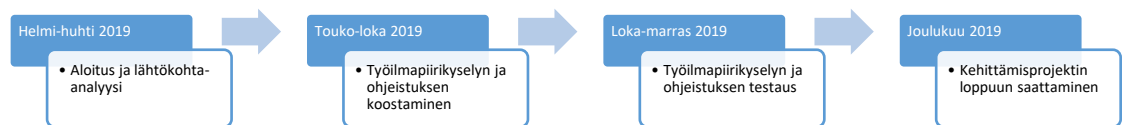
Tässä kehittämistyössä opinnäytetyön tekijä toimi projektipäällikkönä ja fasilitaattorina (yhteistoiminnan ja prosessien suunnittelija sekä toteuttaja), vastaten kehittämistyön eteenpäin viemisestä, tuloksien syntymisestä, kehittämistyössä syntyneiden tuotosten dokumentoimisesta, kehittämisprojektin vaiheiden dokumentoimisesta (päiväkirja) sekä kehittämistyöhön osallistuvien asiantuntijoiden sitouttamisesta kehittämistyöhön.

## **6.1 Kehittämistyön aloitus ja lähtökohta-analyysi**

Tämän kehittämistyön perustana on Puolustusvoimien henkilöstöstrategia, sillä se määrittää perusteet muun muassa Puolustusvoimien henkilöstöjohtamisen ja henkilöstön toimintakyvyn pitkäjänteiseksi kehittämiseksi. Viitalan (2013, 50–51) mukaan henkilöstöstrategia on suunnitelma henkilöstöjohtamisen keinoista, joilla varmistetaan liiketoimintastrategian toteutuminen. Henkilöstöstrategian keskeisiä osa-alueita ovat muun muassa henkilöstön hyvinvointiasiat, tavoitteiden määrittely ja arviointi, palkitseminen, motivaatiosta ja sitoutumisesta huolehtiminen sekä johtamisen kehittäminen.

Kehittämistyö alkoi Maavoimien johdon (operaatiopäällikkö ja henkilöstöpäällikkö) esiin tuomasta tahtotilasta, kehittää Maavoimien johtamille sotilaallisille kriisinhallintaoperaatioille vastaava henkilöstövoimavarojen johtamisväline (työilmapiirikysely), kuten kotimaassa on jo vuosien ajan ollut käytössä. Kehittämistyö alkoi Maavoimien operaatiopäällikön päätöksellä, sillä hänellä on kokonaisvastuu ja toimivalta Maavoimien johtamien sotilaallisten kriisinhallintaoperaatioiden johtamisessa. Kehittämistyölle oli valittavissa kaksi vaihtoehtoa. Ensimmäinen vaihtoehto olisi ollut antaa toimeksianto Puolustusvoimien tutkimuslaitoksen toimintakykyosastolle työilmapiirikyselyn kehittämisestä Maavoimien johtamille sotilaallisille kriisinhallintaoperaatioille. Toinen vaihtoehto oli kehittää MAAVKRIHATIP itse Maavoimien esikunnassa. Kehittämisvaihtoehdoista Maavoimien operaatiopäällikkö valitsi toisen vaihtoehdon, eli kehittää

kysely itse. Syy toiseen vaihtoehtoon päätymisessä oli se, että Puolustusvoimien tutkimuslaitoksen toimintakykyosaston kehittämänä kyselyn kehittäminen ja käyttöönottoon saaminen olisi kestänyt huomattavasti pidemmän ajan, sillä kehittämistyö olisi kytkeyty toiminnaan ja resurssien suunnittelun ja seurannan prosessiin. Aloittamispäätöksen jälkeen laadittiin alustava aikataulu kehittämisprojektin etenemisestä sekä lähtökohta-analyysi. Kehittämisprojektin aikataulua kuvataan kuvassa 18.



Kuva 18. Kehittämisprojektin keskeiset vaiheet

Kehittämistyö käynnistyi helmikuussa 2019. Kehittämisprojektin vastuutahoksi määritettiin Maavoimien esikunnan henkilöstöosaston henkilöstösektorin suunnittelutiimi, jossa opinnäytetyön tekijä työskentelee suunnittelijana. Kehittämisprojektin kokonaisvastuu määritettiin opinnäytetyön tekijän esimiehelle osastoesiupseerille, joka on myös edellä mainitun suunnittelutiimin johtaja ja tämän opinnäytetyön ohjaaja Maavoimien esikunnassa. Suunnittelutiimin johtajalla oli siis kokonaisvastuu kehittämisprojektin etenemisestä ja opinnäytetyön tekijällä oli vastuu käytännön eteenpäinviemisen sekä toteuttamisen toimenpiteistä. Keskeisenä toimijana/asiantuntijana kehittämisprojektin ydinryhmässä toimi palkatun henkilöstön rekrytoinneista kriisinhallintaoperaatioihin vastaava osastoupseeri. Edellä mainitut kolme henkilöä muodostivat keskeisen ydintyöryhmän Maavoimien johtamien sotilaallisten kriisinhallintaoperaatioiden työilmapiiirikyselyn kehittämiselle läpi koko kehittämisprojektin. Vastaisuudessa ydintyöryhmään viitattaessa tarkoitetaan edellä mainittua kolmen henkilön ydintyöryhmää.

## Aikataulu

Kehittämisprojektin etenemistä kuvattiin pääpiirteittäin jo edellä kuvassa 18. Ensimmäisessä vaiheessa, aloitus- ja lähtökohta-analyysivaiheessa, muodos-



tettiin koko kehittämisprojektin alustava aikataulu. Isossa mittakaavassa aikataulu määritettiin siten, että helmi–huhtikuussa muodostetaan lähtökohtatiedot, touko–lokakuussa koostetaan työilmapiiirikysely- ja ohjeistusluonnos syklistä käsittelyprosessissa, loka–marraskuussa työilmapiiirikysely- ja ohjelunnos testataan ja joulukuussa koko kehittämisprojekti saatetaan loppuun. Seuraavaksi kuvaan tarkemmin aloitus- ja lähtökohta-analyysivaihetta.

## **Lähtötilanne**

Ensimmäisenä vaiheena oli tiedottaa Maavoimien esikunnan johtoa kehittämistyön käynnistymisestä ja kehittämistyön aikataulusta. Käytännössä tiedottaminen toteutettiin tuottamalla tilannekuvaa Maavoimien henkilöstöpäällikölle, joka tiedotti kehittämisprojektin alkamisesta edelleen omia esimiehiään. Vastaavalla tavalla toteutettiin kehittämisprojektin etenemisen tiedottaminen kaikissa eri tiedottamisvaiheissa. Samanaikaisesti kehittämistyön aloittamisesta ja alustavasta aikataulusta tiedotettiin Pääesikunnan henkilöstöosaston osastoesiupseeria (kansainvälisten henkilöstöasioiden hoitaja), joka tiedotti asiasta edelleen omassa organisaatiossaan. Pääesikunnan henkilöstöosaston (PEHENKOS) tiedottaminen kehittämistyön vaiheista oli keskeistä, sillä MAAVKRIHATIP omistajuus on Puolustusvoimien henkilöstöpäälliköllä. Lisäksi Maavoimien esikunnan kriisinhallinnan ohjausryhmässä (MAAVEKRIHAOHRY) tiedotettiin MAAVKRIHATIP kehittämisprojektin alkamisesta. MAAVEKRIHAOHRY on olennainen tiedotusfoorumi, sillä se koostuu Puolustusvoimien eri organisaatioiden edustajista, jotka ovat myös keskeinen taho tässä kehittämisprojektissa.

Lähtötilanteen kartoitus aloitettiin siten, että opinnäytetyön tekijä koosti kehittämistyössä käytettävän alustavan lähdeaineiston ja määritteli kehittämistyöhön tarvittavat asiantuntijatahot. Aivan ensimmäisenä vaiheena oli määrittää, miten kehittämisprojektissa muodostuva tietoaaines dokumentoidaan ja säilytetään. Konstruktivisessa tutkimuksessa eri vaiheiden dokumentointi on tärkeää ja käytettävät metodit tulee perustella. (Ojasalo ym. 2014, 37–38, 65–68; Kananen 2017, 14–15.) Tässä kehittämisprojektissa muodostettiin Maavoimien esikunnan henkilöstöosaston yhteiselle levyasemalle kansio, johon kaikki tutkimuksessa muodostunut aineisto taltioitiin vaiheittain. Tiedostot nimettiin kehittämisvaiheittain, jotta kehittämistyön eri vaiheet ja kehittämistyön syklinen

eteneminen voitiin osoittaa. Tällä menettelyllä voitiin todentaa, että tutkimusaineistot ovat sekä tutkimuksen aikana, että tutkimuksen jälkeen kehittämisprojektin vastuuhenkilöiden hallussa. Kansion perustamisella rajattiin tietoon pääsy vain niille, joilla oli oikeus päästä käyttämään tietoa. Lisäksi Maavoimien esikunnan asianhallintajärjestelmään luotiin asia ”Työilmapiirikyselyn kehittäminen Maavoimien johtamille kriisinhallintaoperaatioille”. Tähän asiaan kytkettiin kaikki kehittämisprojektissa virallisilla asiakirjoilla muodostuva aineisto. Levyaseman kansion ja asianhallintajärjestelmään luodun asian perustamisella kaikki kehittämisprojektissa syntyvä aineisto saatiin kootuksi selkeiksi kokonaisuuksiksi helpottamaan tiedon hallintaa, käsittelyä ja käyttöä. Keskeisenä kehittämisprojektin osatekijänä oli pitää päiväkirjaa kehittämisprojektin etenemisestä, eri vaiheista, eri vaiheisiin osallistuvista asiantuntijoista sekä eri vaiheissa muodostuneista dokumenteista.

### **Lähdeaineisto ja kehittämisprojektin asiantuntijat**

Kehittämistyössä hyödynnettäviksi keskeisiksi lähdeaineistoiksi opinnäytetyön tekijä tunnisti seuraavia Puolustusvoimien aineistoja:

- kotimaassa käytössä oleva työilmapiirikysely
- kotimaassa käytössä oleva työyhteisökysely
- kriisinhallintatehtävistä palaavan henkilöstön kotiinpaluukysely
- kriisinhallintahenkilöstön psykososiaalisen toimintakyvyn tutkimuksen väliraportti 2017
- Afganistanin operaation työilmapiirikysely (yksittäinen kysely vuonna 2001)
- Kosovon operaation työilmapiirikyselyt (yksittäiset kyselyt vuosina 2017 ja 2018).

Seuraavana vaiheena opinnäytetyön tekijällä oli tunnistaa keskeiset asiantuntijatahot. Kehittämistyön asiantuntijatahoiksi opinnäytetyön tekijä tunnisti seuraavat organisaatiot ja henkilöt:

- Pääesikunnan henkilöstöosaston osastoesiupseerit (kaksi kansainvälisten henkilöstöasioiden hoitajaa) sekä kotimaan työilmapiirikyselystä vastaava erikoissuunnittelija
- Pääesikunnan koulutusosaston johtava sosiaalipäällikkö ja erikoissuunnittelija
- Puolustusvoimien tutkimuslaitoksen toimintakykyosaston kaksi tutkijaa
- Puolustusvoimien palvelukeskuksen tiedonhallintapalveluyksikön suunnittelija (PVMoodle kyselyt)
- Maavoimien esikunnan henkilöstöosaston henkilöstösektorin suunnittelutiimin osastoesiupseeri, osastoupseeri ja suunnittelija (ydintyöryhmä)

- Maavoimien esikunnan henkilöstöosaston koulutussektorin toimintakykytiin kenttärovasti, osastoesiupseeri ja osastoupseeri
- Maavoimien esikunnan henkilöstöosaston koulutussektorin palkatun henkilöstön -tiimin osastoesiupseeri ja tutkimusalojohtaja
- Maavoimien esikunnan kriisinhallinnan ohjausryhmän jäsenet
- Porin prikaatin henkilöstöosaston henkilöstösektorin osastoupseeri ja KH-henkilöstösuunnittelija
- Porin prikaatin esikunnan henkilöstöosaston rekrytointisektorin henkilöstö
- Porin prikaatin esikunnan koulutusosaston toimintakykysektorin sosiaalikirjuri.

Opinnäytetyön tekijän tunnistamat lähdeaineistot ja kehittämistyöhön osallistuvat asiantuntijat tarkasteltiin yhdessä opinnäytetyön tekijän esimiehen kanssa. Kehittämiprojektin kokonaisvastuussa oleva esimies (jatkossa esimies) hyväksyi käytettävän lähdeaineiston ja kehittämistyöhön osallistumaan määritetyt asiantuntijat. Seuraavana vaiheena oli aloittaa määritetyn tausta-aineiston perusteella työilmapiirikyselyn kysymyssarjaluonnoksen ja ohjeistusluonnoksen muodostaminen.

## **6.2 Työilmapiirikyselyn kysymyssarjan ja ohjeistuksen muodostaminen**

Ensimmäisenä vaiheena opinnäytetyön tekijän tuli määrittää, kuinka kaikki hyödynnettävät lähdeaineistot kootaan yhdeksi kokonaisuudeksi luonnosvalmisteluvaiheen mahdollistamiseksi. Opinnäytetyön tekijä päätti muodostaa käytettävistä lähdeaineistoista yhden Excel-tiedoston, joka sisälsi seuraavat tiedot omina taulukkoina (välilehtinä). Tiedoston taulukot muodostivat seuraavassa kuvatussa kokonaisuuden.

Ensimmäisellä välilehdelle opinnäytetyön tekijä kuvasi kehittämissuorituksissa käytettävät lähdeaineistot, jotka jo aiemmin kuvattiin kohdassa lähdeaineisto ja kehittämissuorituksen asiantuntijat. Lähdeaineistot koodattiin kokonaisuuksittain kirjaimilla A–E, jossa esimerkiksi A tarkoitti kotimaassa käytössä olevaa työilmapiirikyselyä ohjeistuksineen. Koodaus mahdollisti osoittamaan sen, mitä lähdeaineiston kohtaa oli hyödynnetty MAAVKRIHATIP-kysymyssarjaluonnoksen määrittämisessä. Esimerkkinä voidaan mainita C 1 joka tarkoitti, että taustakysymyksenä kysyttäessä vastaajan sukupuolta oli hyödynnetty kriisinhallintatehtävistä palaavan henkilöstön kotiinpaluukyselyn taustakysymystä

1 sukupuoli. Toisena kokonaisuutena lähdeaineistot välilehdellä kuvattiin kehittämistyön lähtökohdat ja tarkoitus, jotta jokainen tiedostoa tulkitseva tiedosti, mistä tässä kehittämistyössä oli kysymys.

Toisella välilehdellä opinnäytetyön tekijä kuvasi kehittämisprojektiin kuuluvat asiantuntijat/osallistujat. Osallistujista kuvattiin mihin organisaatioon he kuuluvat, henkilön arvo/tehtävänimike, henkilön nimi, henkilön rooli kehittämisprojektissa sekä muut mahdolliset lisätiedot. Yksittäisiä kehittämistyöhön osallistuvia henkilöitä tunnistettiin 25. Näiden lisäksi organisaatiokokonaisuutena tunnistettiin Maavoimien esikunnan kriisinhallinnan ohjausryhmä, joka koostuu muutamasta kymmenestä Puolustusvoimien eri organisaatioiden edustajasta (henkilöstön vaihtuvuus vaikuttaa määrään).

Kolmannella välilehdellä opinnäytetyön tekijä kuvasi lähdeaineistojen taustakysymykset. Taustakysymyksiin hyödynnettiin kolmea eri kyselyä, joita olivat kotimaan työilmapiiirikysely ja työyhteisökysely sekä kriisinhallintatehtävistä palaavan henkilöstön kotiinpaluukysely. Taustakysymykset koodattiin edellä kuvatulla tavalla.

Neljännellä välilehdellä opinnäytetyön tekijä kuvasi lähdeaineistojen varsinaiset kysymykset. Varsinaisiin kysymyksiin hyödynnettiin viittä eri kyselyä, joita olivat kotimaan työilmapiiirikysely ja työyhteisökysely, kriisinhallintatehtävistä palaavan henkilöstön kotiinpaluukysely, Afganistanin operaation työilmapiiirikysely sekä Kosovon operaation työilmapiiirikyselyt. Myös varsinaiset kysymykset koodattiin edellä kuvatulla tavalla.

Viidennelle välilehdelle opinnäytetyön tekijä muodosti lähdeaineistojen pohjalta MAAVKRIHATIP-kysymyssarjaluonnoksen, joka käsitti sekä tausta-, että varsinaiset kysymykset. Tähän välilehteen kuvattiin edellä mainituin koodein (A–E) ja kysymysnumero, mitä lähdeaineiston kysymystä missäkin kohtaa oli hyödynnetty luonnoksen laadinnassa. Kuudennelle ja viimeiselle välilehdelle opinnäytetyön tekijä kuvasi MAAVKRIHATIP:ssä käytettävän organisaatorakenteen, joka perustui voimassa olevaan henkilöyksikkötyyppiin (organisaatorakenne/henkilöstösuunnitelma).

Tämän Excel:in kuudesta välilehdestä muodostui siis kokonaisuus, jolla MAAVKRIHATIP kehittäminen aloitettiin. Opinnäytetyön tekijän muodostamat lähdeaineistot sekä viidennelle välilehdelle muodostama MAAVKRIHATIP-kysymyssarjaluonnos ja kuudennelle välilehdelle laatima organisaatorakenne käytiin yhdessä tarkasti läpi kehittämisprojektin ydintyöryhmän kesken. Kysymyssarjaluonnosta muokattiin tässä vaiheessa ydintyöryhmän toimesta vielä tarkemmaksi, palvelemaan sotilaallisen kriisinhallinnan toimintaympäristöä. Seuraavaksi kysymyssarjaluonnoksesta pyydettiin lausunto Puolustusvoimien tutkimuslaitoksen (PVTUTKL) toimintakykyosaston tutkijalta. Lausuntopyynnössä tutkijan pyydettiin ottavan kantaa etenkin työilmapiirikysymysten kysymysteknisiin näkökulmiin. Lisäksi hän sai myös kommentoida muita havaitsemiaan puutteita tai epäkohtia sekä esittää kehittämis ehdotuksia. PVTUTKL tutkijan antamat kommentit kohdistuivat lähinnä kysely- ja substanssiterminologiaan ja niiden oikeellisuuteen. Opinnäytetyön tekijä päivitti saadut kommentit kysymyssarjaluonnokseen uutena versiona. Uusi versio käsiteltiin kehittämisprojektin ydintyöryhmän kanssa uudelleen. MAAVKRIHATIP-kysymyssarjaan tunnistettiin seuraavat summamuuttujat (kysymyssarjan eri väittämistä koostetut aihealuekokonaisuudet, joista pisteyttämällä saadaan laskettua summamuuttujien keskiarvot):

- Palvelusmotivaatio, kysymykset 11–13
- Henkinen hyvinvointi, kysymykset 14–16
- Työmäärä ja jakautuminen, omat palvelustehtävät, kysymykset 24–27
- Esimiestyö, kysymykset 28–33
- Työvälineet, työtilat ja majoitus, kysymykset 34–36
- Työn imu, kysymykset 37–39
- Me-henki/työilmapiiri, kysymykset 40–48.

Valtion henkilöstötutkimus (VMBaro) sekä Hyppänen (2013, 189) toteavat kyselyiden sisältävän mm. seuraavia osa-alueita: johtaminen ja töiden organisointi, palkkaus ja henkilöstöedut, työn sisältö/tyytyväisyys/kuormittavuus ja vaikuttamismahdollisuudet, henkilöstön kehittäminen/perehdyttäminen, vuorovaikutus ja viestintä, työyhteisön toimintakulttuuri ja toimintatavat, työ- ja toimintaympäristö, toiminnan tehokkuus sekä työnantajakuva ja arvot. MAAVKRIHATIP kysymyssarjan osa-alueiksi tunnistettiin vastaavia osa-alueita, joita työilmapiirikyselyt yleensä ottaenkin sisältävät.

Kaiken kaikkiaan kysymyssarja sisälsi 87 eri väittämää, joista taustakysymyksiä oli 10 ja varsinaisia kysymyksiä 77. Taustakysymykset ovat vain tutkimuskäyttöön tarkoitettuja kysymyksiä ja varsinaiset kysymykset ovat niitä, joista muodostetaan kyselyn vastaamisen jälkeen lopulliset tulokset kriisinhallintaoperaation käyttöön. Näiden vaiheiden jälkeen kysymyssarjaluonnos oli valmis lausuntokierrokselle.

Koska lausuntopyyntöön tarvittiin sekä työilmapiiirikyselyn kysymyssarjaan, että ohjeistukseen, muodosti opinnäytetyön tekijä luonnoksen työilmapiiirikyselyn ohjeistuksesta. Ohjeistus käsitti kaksi kokonaisuutta, jotka olivat varsinainen työilmapiiirikyselyn ohje sekä tulkinta- ja itsearviointiohje. Ohjeluonnosten muodostamisessa hyödynnettiin kotimaan työilmapiiirikyselyn vastaavaa ohjeistusta. Näiden ohjeluonnosten muodostamisen keskeisin asia oli muuttaa ohjeistusta sotilaallisen kriisinhallinnan toimintaympäristöön sopivaksi. Kun opinnäytetyön tekijä sai ohjeluonnokset valmiiksi, käsiteltiin ne ydintyöryhmän toimesta. Ohjeluonnoksiin tehtiin pieniä tarkennuksia ydintyöryhmän havaintojen perusteella. Näiden tarkennuksien jälkeen myös ohjeluonnokset olivat valmiita lausuntokierrokselle.

### **Ensimmäinen lausuntokierros**

Ensimmäinen lausuntokierros toteutettiin lausuntopyynnöllä ja se toteutettiin virallisella asiakirjalla Puolustusvoimien asianhallintajärjestelmässä. Lausuntopyyntö liitettiin MAAVKRIHATIP-kehittämiprojektia varten muodostettuun asiaan. Asiakirjassa kuvattiin kehittämiprojektin taustaa sekä aineistot, joista lausunnot haluttiin ja annettiin tehtävänannot kehittämistyöhön osallistuville asiantuntijoille. Lausuntopyyntö käsitti runkoasiakirjan lisäksi aiemmin kuvatus Excel-tiedoston, joka käsitti tiedot lähdeaineistoista, osallistujista, MAAVKRIHATIP-kysymyssarjaluonnoksesta sekä kysymyssarjan organisaatorakenteesta. Lisäksi asiakirja sisälsi liitetiedostoina MAAVKRIHATIP-ohjeen sekä tulkinta- ja itsearviointiohjeen. Lausuntopyyntö lähti 6.8.2019 ja määräajaksi määritettiin 30.8.2019 mennessä. Lausuntopyynnot lähetettiin kaikille kehittämisprojektiin osallistuville asiantuntijatahoille sekä tiedoksi Maavoimien esikunnan johdolle. Tällä menettelyllä toteutettiin kehittämistyön tilannekuvan (ensimmäisen lausuntokierros) tiedottaminen johdolle. Lausuntoja saatiin

määräaikaan mennessä kaikilta kehittämisprojektiin osallistuvilta asiantuntija-organisaatioilta paitsi Puolustusvoimien palvelukeskuksen tiedonhallintapalveluyksiköltä, joka ei lausunut lausuntopyyntöön.

Vastauksista saatiin erittäin monipuolisesti ja laajasti näkemyksiä MAAVKRIHATIP-kehittämistyöhön. Pääesikunnan henkilöstöosaston havainnot liittyivät keskeisesti kyselyn omistajuuteen sekä tietoturvanäkökulmiin. Pääesikunnan koulutusosasto otti keskeisemmin kantaa kysymyssarjassa käytettäviin kysymyksiin. Puolustusvoimien tutkimuslaitoksen havainnot käsittivät laajasti näkemyksiä sekä itse kysymyssarjaan, että ohjeistukseen. Maavoimien esikunnan henkilöstöosaston koulutussektorin toimintakykytiimin havainnot kiinnittivät huomiota varsinkin siihen, että epäasiallisen kohtelun selvittämisen ja korjaavien toimenpiteiden ohjeistus tulee olla selkeästi esitettyinä ohjeistuksessa. Porin prikaatin ja MAAVKRIHAOHRY:n havainnot käsittelivät kysymyssarjan kysymysten tarkennuksia. Opinnäytetyön tekijä täydensi saadut havainnot MAAVKRIHATIP-kysymyssarjan ja ohjeistuksen luonnoksiin. Havainnoilla täydennetyt luonnokset käsiteltiin ydintyöryhmässä, jonka jälkeen tutkija kirjoitti luonnokset puhtaaksi havainnot huomioituna. Käsittelyn edetessä eri työvaiheet tallennettiin eri työversioiksi, nimeämällä tiedostot versioittain. Ensimmäisen lausuntokierroksen valmistuttua MAAVKRIHATIP-luonnos oli valmis testausvaiheeseen.

### **6.3 Työilmapiirikyselyn kysymyssarjan ja ohjeistuksen testaaminen**

Ensimmäisessä testivaiheessa MAAVKRIHATIP testattiin pienryhmällä Maavoimien esikunnassa. Puolustusvoimien palvelukeskuksen (PVPALVK) tiedonhallintapalvelujen suunnittelija, joka vastaa vakiokyselyistä PVMoodle-järjestelmässä, perusti MAAVKRIHATIP-kyselyn PVMoodle-järjestelmän testikantaan. Ensimmäinen testivaihe toteutettiin lokakuun lopussa ja kysely oli auki viikon ajan. Kyselyyn vastasi viisi vastaajaa. Vastausajan sulkeuduttua PVPALVK suunnittelija tuotti testikyselystä tulosteen. Ensimmäisen testivaiheen jälkeen kysymyssarjaa tarkennettiin hieman. Kysymyssarjaa tarkasteltiin kehittämisprojektin ydintyöryhmän ja Maavoimien esikunnan henkilöstöosaston koulutussektorin palkatun henkilöstön -tiimin tutkimusalajohtajan kesken. Tarkennukset kohdistuivat lähinnä kysymyssarjan rakenteeseen ja kysymys-

sarjan kysymystekniseen näkökulmaan. Tarkennukset tallennettiin kysymyssarjaluonnokseen omana versionaan. MAAVKRIHATIP oli tämän jälkeen valmis toiseen testausvaiheeseen.

Toisessa testivaiheessa testaaminen toteutettiin todellisessa sotilaallisessa kriisinhallintaympäristössä Afganistanissa (SOA - Suomalainen osasto Afganistanissa). Testi ajoitettiin marraskuulle, koska tarkastuskäynti Suomalaiseen osastoon ajoittui kyseiseen ajankohtaan. Lisäksi SOA katsottiin rakenteeltaan ja kooltaan sellaiseksi, jossa MAAVKRIHATIP-testaus oli hyvä toteuttaa. Tarkastuskäynnillä kyettiin reaaliaikaisesti saamaan palautetta testin etenemisestä ja kyselyn toimivuudesta.

MAAVKRIHATIP-testaaminen oli yksi keskeinen kehittämisprojektin etenemisen tiedottamisajankohta. Aikataulullisista syistä tiedottamisen toteutti opinnäytetyön tekijä, laittamalla sähköpostiviestin Maavoimien esikunnan johdolle, Maavoimien esikunnan henkilöstöosaston johdolle sekä Pääesikunnan henkilöstöosaston asianosaisille henkilöille.

Toinen testivaihe alkoi kyselyn perustamisella PVMoodle-järjestelmän testikantaan. Kyselyn perustamisen testikantaan toteutti PVPALVK tiedonhallintapalveluyksikön suunnittelija. Opinnäytetyön tekijä lähetti PVPALVK suunnittelijalta saamansa MAAVKRIHATIP-kyselyn vastaamislinkin ja vastaajaryhmien salasanat SOA:aan sähköpostilla. Kyselyyn vastaamisaika alkoi 6.11.2019 ja päättyi 17.11.2019. Opinnäytetyön tekijä toimitti PVPALVK suunnittelijalta saamansa vastaajamäärätiedon kyselyn testaamisen vastuuhenkilölle SOA:ssa kolme kertaa kyselyyn vastaamisen ollessa avoinna. Ensimmäinen vastaajamäärän tarkastelu tehtiin, kun kysely oli ollut auki kaksi päivää. Tuolloin vastaajamääräksi saatiin 31. Toinen vastaajamäärän tarkastelu tehtiin kahden päivän kuluttua ensimmäisestä tarkastelusta ja vastaajamäärän oli 41. Viimeinen vastaajamäärän tarkastelu tehtiin kahden päivän kuluttua toisesta tarkastelusta, jolloin vastaajamäärä oli 45. Kolmannen tarkasteluhetken vastaajamäärä muodostui myös kyselyn lopulliseksi vastaajamääräksi. Vastaajien, joilla olisi ollut mahdollisuus vastata kyselyyn, määrä oli 59. Vastausprosentiksi muodostui 76 prosenttia.



Kyselyn vastaamisajan päätyttyä tutkija toimitti PVPALVK suunnittelijalta sähköpostilla saamansa MAAVKRIHATIP-raportit sähköpostilla edelleen SOA:n vastuuhenkilölle. Operaatiossa tuloksia /tulosteita tarkasteltiin SOA:n edustajan ja Maavoimien esikunnan edustajan (tarkastusryhmään kuuluva ydintyöryhmän osastoupseeri, jatkossa tässä asiayhteydessä osastoupseeri) kesken. Osastoupseerin toimesta havaittiin, että muutaman kysymyksen osalta tarvittiin tarkennusta kysymyksen asetteluun, kuinka väittämät tulostuvat tuloksiin. Osastoupseerin yhteydenoton perusteella tutkija teki yhteistyössä PVPALVK suunnittelijan kanssa tarvittavat korjaukset ja toimitti PVPALVK saamansa korjatut tulosteet (korjattu väittämät, ei vaikutusta tuloksiin) uudelleen sähköpostilla SOA:n vastuuhenkilölle. Tulosteet havaittiin toimiviksi korjaustoimenpiteen jälkeen osastoupseerin ja opinnäytetyön tekijän puhelimitse käymän keskustelun yhteydessä. SOA laati lausunnon testin toteutumisesta ja testistä paikan päällä saaduista kokemuksista. SOA:lle oli 6.11.2019 lähetetyssä sähköpostissa annettu ohjeistusta, mihin asioihin testitilanteessa tulee kiinnittää huomiota ja mistä heidän tulee raportoida lausunnossa. SOA:n lausunto saatiin 18.12.2019. Seuraavassa kuvataan SOA:n testitapahtuman lausunnossa esille tuomia asioita.

### **SOA-lausunnossa esiin tulleet keskeiset havainnot**

SOA:n lausunnossa kyselyn testaamisesta operaatioalueella tuli esiin seuraavia havaintoja. Kysely toteutettiin kiireellisellä aikataululla ja vastaamisaika oli lyhyt (noin viikko). Tämän vuoksi palvelusvapaalla olevat eivät ehtineet vastata kyselyyn. Palautteessa todettiin, että kyselyyn valmistautumiseen tulee antaa riittävästi aikaa, jotta kyselyn tarkoitus ja täsmälliset ohjeet kytetään sisäistämään. Parhaaksi ajankohdaksi palautteessa esitettiin kyselyn toteutusta palvelusuhteen puolivälissä. Kyselyn todettiin onnistuneen teknisesti hyvin. Kyselyyn vastattiin ensisijaisesti omalla mobiililaitteella ja jonkin verran työasemilta.

Lisäksi esitettiin, että tiettyjen kysymysten määrittelyä ja terminologiaa tulisi tarkentaa tai korjata. Lisäksi havaintona tuli esiin, että numeraalinen arvoasteikko tulisi olla läpi kyselyn pysyvä, eikä vaihtua käänteiseksi tiettyjen kysymysten kohdalla. Viimeisenä havaintona kyselyyn esitettiin kenttää vapaalle

sanalle. Lopputulemana lausunnossa todettiin, että kysely koettiin tarpeelliseksi ja sen avulla kyetään aidosti kehittämään operaation toimintaa.

### **Lausunnon käsittely ydintyöryhmässä**

SOA:n antama palaute käsiteltiin välittömästi kehittämisprojektin ydintyöryhmässä. Ydintyöryhmän käsittelyn perusteella kyselyn terminologiaa tarkennettiin (rauhanturvaaminen -käsitteen sijasta käytetään käsitettä sotilaallinen kriisinhallinta). Kyselyn arvoasteikon määrittäystä ei päätetty muuttaa, sillä se vastaa kansallisen työilmapiiirikyselyn arvoasteikon määrittäystä. Vapaasana -kenttää ei päätetty lisätä kysymyssarjaan, sillä sen lisääminen rajoittaisi kyselyn automaattista käsittelyä, eikä palvelisi kyselyiden hyödyntämistä nopeassa rotaatioaikataulussa. Ydintyöryhmä totesi, että vapaasana tulisi saada esiin kyselyiden purkamistilaisuuksissa kyselyn jälkeen. SOA:n näkemys työilmapiiirikyselyn tarpeellisuudesta ja sen hyödynnettävyydestä operaation toiminnan kehittämisessä koettiin ydintyöryhmässä erittäin hyvänä asiana. Ydintyöryhmä totesi, että SOA:n lausunnon perusteella voidaan muodostaa johtopäätös, että kehitetty MAAVKRIHATIP kyselysarja sekä toimintatapamalli palvelevat operaation tarpeita.

### **SOA:n palautteen perusteella havaitut kehittämisnäkökulmat**

SOA:n palautteen perusteella todettiin, että työilmapiiirikyselyn testaaminen SOA:ssa olisi pitänyt tiedottaa hyvissä ajoin ennen testaamista. Tieto MAAVKRIHATIP testaamisesta SOA:ssa lähti SOA:aan vajaa viikko ennen testiajankohtaa. Kehittämisprojektin aikataulun suunnittelussa olisi pitänyt tarkemmin ottaa huomioon kyselyn testaaminen kriisinhallintaympäristössä, jotta etukäteen tiedottaminen hyvissä ajoin ennen testiajankohtaa olisi mahdollista. Näin ollen SOA:lla olisi ollut mahdollista tutustua kyselyn tarkoitukseen ja ohjeistukseen sekä sisäistää annettu ohjeistus. SOA:n vastuutaholla olisi ollut myös paremmin aikaa ohjeistaa paikan päällä työilmapiiirikyselyn lopullisia vastaajia ja ottaa huomioon vastausaikana palvelusvapaalla olijat.

## 6.4 Kehittämisen projektin loppuun saattaminen

Kun SOA:n lausunto oli käsitelty ydintöryhmässä ja tarkennukset oli korjattu MAAVKRIHATIP luonnokseen, laadittiin esitys Pääesikunnan henkilöstöosastolle Maavoimien johtamien sotilaallisten kriisinhallintaoperaatioiden työilmapii-  
 rikyselyn käyttöönotosta. 20.12.2019 päivätyssä esityksessä Maavoimien esi-  
 kunta esitti, että Pääesikunnan henkilöstöosasto ryhtyy toimenpiteisiin työilma-  
 piirikyselyn käyttöön ottamiseksi Maavoimien johtamille sotilaallisille kriisinhallintaoperaatioille. Lisäksi esitettiin, että MAAVKRIHATIP voidaan ottaa käyt-  
 töön vuoden 2020 ensimmäisestä rotaatiosta (saapumiserästä) lähtien. Esitys  
 sisälsi kehittämistyön tuloksena syntyneet MAAVKRIHATIP-normin, kysymys-  
 sarjan sekä tulkinta- ja itsearviointiohjeen, jotka on kuvattu liitteissä 1–3. Vas-  
 tuu työilmapiiirikyselyn käyttöönotosta Maavoimien johtamille sotilaallisille krii-  
 sinhallintaoperaatioille siirtyi edellä kuvatulla esityksellä Pääesikunnan henki-  
 löstöosastolle, koska MAAVKRIHATIP omistajuus on Puolustusvoimien henki-  
 löstöpäälliköllä. Esityksen myötä työilmapiiirikyselyn kehittämisprojekti Maavoi-  
 mien johtamille sotilaallisille kriisinhallintaoperaatioille saatiin päätökseen.  
 Opinnäytetyön tekijä laatii kehittämisprojektista kertomuksen toimeksiantajalle  
 Maavoimien esikunnalle. Kertomuksessa kuvataan muun muassa kehittämis-  
 projektin vastuut, keskeisimmät vaiheet sekä kehittämisprojektin perusteella  
 syntynyt tuotos, MAAVKRIHATIP.

## 7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA JATKOTUTKIMUSEHDOTUKSET

Tässä luvussa esitetään johtopäätöksiä toteutetusta kehittämistyöstä pohjaten  
 kehittämistyötä viitekehykseen sekä kehittämistyön aikana opinnäytetyön teki-  
 jälle muodostuneisiin ajatuksiin. Tämän lisäksi esitetään kehittämistyöhön liit-  
 tyviä jatkotutkimusehdotuksia. Viimeisessä luvussa tarkastellaan tutkimuksen  
 luotettavuuden arviointia.

### 7.1 Johtopäätökset

Opinnäytetyön tavoitteena oli luoda Maavoimien johtamille sotilaallisille kriisinhallintaoperaatioille seurantatyökalu (työilmapiiirikysely), jolla voidaan mitata ja seurata Maavoimien johtamien sotilaallisten kriisinhallintaoperaatioiden työil-

mapiiriä sekä tarvittaessa nopeasti puuttua operaatioiden aikaisiin ongelma-kohtiin (mm. häirintä, epäasiallinen kohtelu, työkuorman jakautuminen jne.). Lisäksi laadittiin toimintaohje työilmapiirikyselyn hallinnoimisesta ja käytännön toteutuksesta.

Tutkimus rajautui Maavoimien johtamien sotilaallisten kriisinhallintaoperaatioiden työilmapiirikyselyn (MAAVKRIHATIP) valmisteluun käyttöönottovalmiiksi, eli tutkimus ei sisältänyt työilmapiirikyselyiden toteutusta ja tulosten analysointia. Kyselyä kuitenkin testattiin. Pääkysymyksenä tutkimuksessa oli, millainen on hyvä työilmapiirikysely, jota voidaan käyttää johtamisen työvälineenä Maavoimien johtamisissa sotilaallisissa kriisinhallintaoperaatioissa. Apukysymyksinä tutkimuksessa oli, mitkä ovat keskeisimpiä kysymyksiä mitattaessa ja seurattaessa työilmapiiriä operaation aikana, sekä miten työilmapiirikyselyä olisi taroituksenmukaisinta toteuttaa ja hallinnoida käytännössä.

Työilmapiirikyselyn kehittämisessä hyödynnettiin keskeisesti Puolustusvoimissa kotimaassa käytössä olevaa työilmapiirikyselyä, kehittämällä kysymyssarjaa sotilaallisen kriisinhallinnan toimintaympäristöön soveltuvaksi. Puolustusvoimissa kotimaassa käytössä olevaa työilmapiirikyselyä on tutkittu sekä pätevyyden että anonyymiteetin menettämisen pelon vaikutuksen näkökulmista. Tutkimusten perusteella Puolustusvoimien kotimaassa käytössä oleva kysely on validi, eli tutkitaan oikeita asioita oikealla tavalla. Myöskään yksilön tunnistettavuuden pelko ei toteudu ja tutkimuksen mukaan ei vaaranna työilmapiirikyselyn käyttöä. Kysely todettiin myös tältä osin luotettavaksi. (Hannola 2014, 1; Korhonen 2012, 2-3.) Koska Puolustusvoimien kotimaan työilmapiirikyselyä käytettiin yhtenä tämän kehittämistyön keskeisenä jalostettavana informaationa, oli näiden tutkimusten tulos keskeinen myös tämän kehittämistyön kannalta. Kotimaan käytössä olevan työilmapiirikyselyn keskeinen hyödyntäminen tuki MAAVKRIHATIP-kehittämistyön lähtökohtia.

Kysymyssarjaa ja toimintaohjetta kehitettiin syklisessä prosessissa Puolustusvoimien KRIHA- ja kysymysteknisten asiantuntijoiden avulla. Valtion henkilöstötutkimus (VMBaro) ja Hyppänen (2013, 189) toteavat kyselyiden sisältävän muun muassa seuraavia osa-alueita: johtaminen ja töiden organisointi, palkkaus ja henkilöstöedut, työn sisältö/tyytyväisyys/kuormittavuus ja vaikuttamismahdollisuudet, henkilöstön kehittäminen/perehdyttäminen, vuorovaikutus ja

viestintä, työyhteisön toimintakulttuuri ja toimintatavat, työ- ja toimintaympäristö, toiminnan tehokkuus sekä työnantajakuva ja arvot. MAAVKRIHATIP-kysymyssarjan kysymykset käsittivät edellä kuvattujen aihepiirien kysymyksiä, huomioiden sotilaallisen kriisinhallinnan toimintaympäristön. Lisäksi kysymysrajan kehittämisessä kiinnitettiin erityistä huomiota häirintää ja kiusaamista selvittäviin kysymyksiin. Terävän ja Mäkelä-Pusan (2011, 25) mukaan tilanteiden ratkaisemissa avainasemassa on, että kiusaamiseen puututaan heti. Haasteena kiusaamisen puuttumiseen viipymättä on niiden havaitseminen, sillä kiusaamiskokemus on aina hyvin henkilökohtainen. Kiusaamiseen liittyy kokemuksen lisäksi aina epäasiallinen käytös.

Kaurasen ym. (2011, 13–15, 48, 65) mukaan, esimiehen rooli kyselyprosessin kaikissa vaiheissa on keskeinen. Ennen kyselyn toteuttamista esimiehen tulee tiedottaa henkilöstölle selkeästi kyselyn tavoitteet, toteutus sekä hyödyntämissuunnitelma. Esimiehen tulee kyselyn aikana kannustaa alaisiaan vastaamaan kyselyyn, sillä hyvä vastausprosentti mahdollistaa tavoitteiden saavuttamista. Esimiehen tulee myös perehtyä kyselyn tuloksiin ennen niiden käsitteilyä ryhmässä. Tulosten käsittelyssä esimiehen tulisi kannustaa kaikkia osallistumaan rakentavaan keskusteluun. Esimiehen vastuulla on myös toteutettavien kehittämiskohteiden valinnan yhteydessä varmistaa realismi sekä edellytykset muutoksen toteuttamiselle. Valittujen kehittämiskohteiden jälkeen laaditaan kehittämissuunnitelma, johon kirjataan kehittämiskohteet, valitut toimenpiteet, aikataulu, vastuuhenkilöt, seuranta sekä arviointi. Ryhmien tuloksien käsittelyn jälkeen olisi suotavaa sitoa tulos koko organisaation kehittämissuuntaan. Keskeistä on myös varmistaa lähtökohdat kehittämistyössä. Mikäli tuloksista nousee esiin henkilöiden välisiä konflikteja, on ne aina selvittävä, ennen kuin toimintaa aletaan kehittää. MAAVKRIHATIP-normi (toimintaohje) sekä itsearviointi- ja tulkintaohje käsittelevät keskeisesti edellä kuvattuja asiakokonaisuuksia. Lisäksi epäasiallisen käyttäytymisen käsittelyn ohjeistukseen on ohjeissa kiinnitetty erityistä huomiota. Epäasiallisen käytöksen selvittäminen oli yksi keskeinen MAAVKRIHATIP:n kehittämisen lähtökohta.

MAAVKRIHATIP-kysely kehitettiin hyödyntäen laajasti puolustusvoimallista sotilaallisen kriisinhallinnan ja kyselyiden asiantuntijoiden asiantuntemusta. Lisäksi kyselyä ohjeineen testattiin aidossa toimintaympäristössä SOA-opeeraatiossa. Kehittämistyössä käytetty laaja asiantuntemus, sekä testauksesta

saatu palaute antoi varmuutta sille, että syklisen kehittämistyön tuloksena oli kehitetty kysymyssarja, joka sisältää olennaisia ja keskeisiä kysymyksiä mitattaessa sotilaallisen kriisinhallinnan työilmapiiriä. Myös toiminta- ja itsearviointiohjeen sisältö oli asiantuntijoilta ja testistä saadun palautteen mukaan olennaista ja käsitteli keskeisiä ohjeistettavia asioita. Voidaan siis todeta, että kehittämistyön tuotos vastaa kehittämistyölle asetettuihin tavoitteisiin.

Työilmapiirikyselyn kehittäminen Maavoimien johtamille sotilaallisille kriisinhallintaoperaatioille on investointi operaatioissa palvelevien työhyvinvoinnin kehittämiseen. MAAVKRIHATIP-kyselyllä saatavien hyötyjen realisoituminen edellyttää jatkuvaa kyselyn hyödyntämistä ja tulosten käsittelyä annetun ohjeistuksen mukaisesti. Työilmapiirikyselyn hyödyntäminen henkilöstöjohtamisen välineenä on investointi kriisinhallintahenkilöstön palvelustyöilmapiiriin, sen seurantaan ja kehittämiseen. Sitouttamalla koko kriisinhallintahenkilöstö työilmapiirikyselyiden purkutilaisuuksissa tulosten käsittelyyn ja toiminnan kehittämiseen, saadaan aitoa hyötyä työilmapiirikyselystä. Pääesikunnan (2018, 39) mukaan työyhteisön tehokkaan toiminnan perusedellytyksiä on hyvä työilmapiiri ja hyvän työilmapiirin ylläpitäminen sekä kehittäminen ovat työnantajan lakisääteistä toimintaa. Työilmapiirikyselyn kehittäminen Maavoimien johtamille sotilaallisille kriisinhallintaoperaatioille tukee keskeisesti tuota lakisääteistä toimintaa. Lisäksi se mahdollistaa sotilaallisessa kriisinhallintaympäristössä palvelevan henkilöstön asettamisen saman arvoiseen asemaan työilmapiirin kartoittamisen ja seurannan osalta, kuin kotimaassa on palkatun henkilöstön osalta työilmapiirikyselyjä hyödyntäen jo vuosien ajan toimittu. Tämä tukee suoranaisesti Puolustusvoimien henkilöstöstrategian määrittämää tahtotilaa.

Työilmapiirikyselyn kehittäminen Maavoimien johtamille sotilaallisille kriisinhallintaoperaatioille ja työilmapiirikyselyn käyttöönotto Maavoimien johtamissa sotilaallisissa kriisinhallintaoperaatioissa antaa lisää työvälineitä henkilöstöjohtamiselle sotilaallisessa kriisinhallintaympäristössä. MAAVKRIHATIP-kyselyn avulla saadaan kerätyksi keskitetysti sellaista tietoa, jota ei suomalaisen kriisinhallintahenkilöstön osalta ole aiemmin kerätty yhtenäisin mittarein ja jatkuvana toimintatapamallina. Saatua tietoa hyödyntämällä kyetään edistämään kriisinhallintahenkilöstön jaksamista sekä tasa-arvoisuutta eri sukupuolten ja

henkilöstöryhmien välillä. Keskeistä myös on, että mahdollisia erityyppisiä ongelmatilanteita saadaan tuotua paremmin esiin lähes reaaliajassa ja ongelmien voidaan puuttua jo palvelussuhteen aikana operaatiossa.

## **7.2 Jatkokehittämisen- ja tutkimusehdotukset**

Maavoimien johtamille sotilaallisille kriisinhallintaoperaatioille kehitetty työilmapiirikysely toimii pilottina Puolustusvoimalliselle sotilaallisen kriisinhallinnan työilmapiirikyselyn (PVKRIHATIP) kehittämiselle ja se on muutettavissa Puolustusvoimalliseksi sotilaallisen kriisinhallinnan työilmapiirikyselyksi. Maavoimien johtamien sotilaallisten kriisinhallintaoperaatioiden ja Merivoimien johtaman sotilaallisen kriisinhallintaoperaation erityispiirteet tulee huomioida jatkokehitystyössä. Jatkokehitystyö Pääesikunnan henkilöstöosaston johtamana, hyödyntäen Puolustusvoimien tutkimuslaitoksen osaamista, mahdollistaa omistajan tahtotilojen huomioimisen ja Puolustusvoimallisesti yhdenmukaisen toimintatavan. Puolustusvoimallinen kehittäminen tuo myös jatkuvuutta, tarvittavaa osaamista sekä resursseja kehittämistoimintaan. Jatkokehittämisen kannalta olisi olennaista, että MAAVKRIHATIP-kyselyn käytöstä olisi olemassa muutaman vuoden käyttökokemukset kehittämistyön jatkamisen lähtökohdiksi. Käyttökokemuksien perusteella voitaisiin myös tarkastella, tulisiko vapaa sana sisällyttää työilmapiirikyselyyn, kun se nyt rajattiin pois työilmapiirikyselystä. Ihanteellista olisi, jos kehittämisprojektiin voitaisiin varata erillinen resurssi. MAAVKRIHATIP-kehittämisen osalta havaittiin, että näin mittava kehittämisprojektin tuottaminen oman työn ohella sitoi olennaisesti resursseja omasta ydintehtävästä. Kehittämisprojektin aloittamiseen sekä eteenpäin viemiseen vaikutti olennaisesti olemassa olevien resurssien puute.

MAAVKRIHATIP-käyttöönotto mahdollistaa monipuolista jatkotutkimusta. Mielestäni olennaista olisi tutkia kyselyn käyttöönoton vaikuttavuutta. Miten kyselyn käyttöönotto on vaikuttanut työilmapiiriin operaatiossa, eli tutkia kyselyjen tuottamia tuloksia. Millaisia vaikutuksia työilmapiiriin käyttöönotto on tuonut esiin tarkasteltaessa työilmapiirikyselyn tuloksia pidemmän aikasarjan näkökulmasta, huomioiden kuitenkin vastaajaryhmien vaihtuminen rotaatioittain. Kuinka työilmapiirikyselyn ja epäasiallisen käyttäytymisen ehkäisyn koulutus operaatioon lähtevien rotaatiokoulutuksessa on näyttäytynyt työilmapiirissä

operaation aikana? Millaista käytännön hyötyä työilmapiiirikyselyn käyttöön-  
otolla on ollut esimiestyöhön ja henkilöstön johtamiseen. Millainen vaikutus  
työilmapiiirikyselyn käyttöön-otolla on ollut Puolustusvoimien työnantajakuvaan  
ja henkilöstön saatavuuteen sotilaalliseen kriisinhallintapalvelukseen. Kuinka  
paljon häirintää ja epäasiallista käytöstä on esiintynyt ja kuinka määrä on ke-  
hittynyt työilmapiiirikyselyn käyttöön-oton jälkeen. Onko työilmapiiirikyselyn käyt-  
töön-otolla ollut vaikutusta laajemmassa mittakaavassa, esimerkiksi sotilaalli-  
sen kriisinhallinnan palvelussuhteen ehtoihin. Edellä on mainittu vain muuta-  
mia mieleeni tulleita esimerkkejä mahdollisista jatkotutkimuskohteista.

### **7.3 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi**

Kanasen (2017, 10, 69) mukaan interventiotutkimuksen (interventionist re-  
search – muutokseen pyrkivä tutkimus) luotettavuuden tarkastelu on ongel-  
mallista, koska tutkimusmenetelmät voivat olla monimenetelmäisiä. Interven-  
tiotutkimuksessa yhdistyy eri tutkimusmenetelmät tutkimustilanteen mukaan.  
Koska interventiotutkimuksen tavoitteena on muutos, tulisi luotettavuutta arvi-  
oida kehitetyn ratkaisun toimivuudella ja onnistumisella.

Tulosten luotettavuus ja pätevyys vaihtelevat, vaikka tutkimuksessa pyritään  
välttämään virheiden syntymistä. Siksi kaikissa tutkimuksissa tehdyn tutkimuk-  
sen luotettavuutta pyritään arvioimaan. Luotettavuutta tarkastellaan yleensä  
validiteetin (on tutkittu oikeita asioita/sitä, mitä on luvattu) ja reabiliteetin (tutki-  
mustulosten toistettavuus) näkökulmista (Tuomi & Sarajärvi 2009, 136; Hirs-  
järvi ym. 1997, 231; Kananen, 2017, 70–71; Heikkilä 2014, 27–28).

#### **Reabiliteetti**

Tutkimuksen reabiliteetti tarkoittaa tutkimuksen tarkkuutta, luotettavuutta ja  
toistettavuutta. Tutkimus on luotettava silloin, kun saadut tulokset ovat pysyviä  
(eivät johdu sattumasta). Pysyvyyttä voidaan todentaa siten, että toinen tutkija  
toistaa tutkimuksen tutkimusraportin mukaisesti ja saa samat tutkimustulokset  
tai kaksi arvioijaa päätyy samanlaiseen tutkimustulokseen. (Hirsjärvi ym.  
1997, 231; Kananen 2017, 70.)



Heikkilän (2014, 28–29) mukaan tutkija ei saa vaikuttaa tutkimustuloksiin. Objektivisen tutkimuksen tulokset eivät muutu tutkijan vaihtuessa. Varsinkin kun tutkimusmenetelmänä on käytetty haastattelua, on varmistettava, että kysymykset esitetään samalla tavalla ja vastauksia ei johdatella.

Tämän tutkimuksen raportoinnissa on kuvattu tutkimuksen keskeisimmät vaiheet, osallistujat, tutkimuksen aikataulu ja tiedottaminen, menetelmät sekä tulokset. Tutkimus toteutettiin tutkimuksellisena kehittämistyönä, jonka pyrkimyksenä on uudistaa käytäntöjä. Tutkimuksellisena lähestymistapana oli konstrukttiivinen tutkimus, joka tähtää käytännön ongelman ratkaisemiseen, luomalla konkreettinen tuotos, konstruktio ja poistamaan ongelma. Tämän tutkimuksen lopputuloksena syntyi uusi käytäntö, työilmapiirikysely Maavoimien johtamille sotilaallisille kriisinhallintaoperaatioille. Ongelmana oli, että Maavoimien johtamilla sotilaallisilla kriisinhallintaoperaatioilla ei ollut käytettävissään työilmapiirikyselyä. Tämä tutkimus poisti olemassa olleen ongelman.

Aineistonkeruumenetelmänä käytettiin dokumenttianalyysiä ja haastatteluja. Käytetyt aineistonkeruumenetelmät on kuvattu kattavasti ja niiden tarkoitus, toteutus sekä analysointi on kuvattu myös kattavasti. Aineistonkeruu on kohdistunut oikeisiin asiantuntijakohderyhmiin, joten ne ovat olleet tutkimuksen näkökulmasta relevantteja. Tutkimuksen vaiheet on kuvattu mahdollisimman kuvaavasti ja tarkasti, tutkimuksesta on pidetty päiväkirjaa ja kaikki tutkimuksesta syntynyt aineisto on tallennettu eri versioina kehittämisvaiheittain. Lisäksi tieto on taltioitu siten, että tieto on käytettävissä vain tietoon käyttöoikeudet omaaville henkilöille. Tutkimusaineisto on tutkijan hallussa. Tutkimusraportin kirjoittamisessa on hyödynnetty työnantajan edustajan (esimies/opinnäytetyön ohjaaja) sekä oppilaitoksen opinnäytetyön ohjaajan antamaa ohjausta ja palautetta mahdollisimman tarkan ja kattavan tutkimuskuvauksen varmistamiseksi.

Teoreettinen viitekehys käsitti työhyvinvoinnin, työilmapiirin ja kriisinhallinnan kokonaisuuksia. Keskeisimmin viitekehyksessä keskityttiin työilmapiiriin vaikuttaviin asiakokonaisuuksiin sekä työilmapiirikyselyyn. Teoreettinen viitekehys oli relevanttia ja ohjasi kehittämistyötä. Teoreettisen viitekehysten aihekokonaisuudet olivat keskeisiä muodostettaessa työilmapiirikyselyn kysymyssar-

jan kysymyksiä. Teoreettinen viitekehys käsitteli MAAVKRIHATIP kehittämisen kannalta keskeisiä kysymysteknisiä ja kehittämisen kannalta olennaisia aihekokonaisuuksia. Kehittämistyöllä voidaan olettaa olevan kohtalaisen hyvä reabiliteetti, jos tutkimus toistettaisiin samassa ympäristössä toisen tutkijan tekemänä, sillä teoreettisen viitekehysten vaikutus sekä kehittämistyössä hyödynnetyt asiantuntijalausunnat määrittivät kehittämistyön lopputulemaa keskeisesti. Teoreettisen viitekehysten ja asiantuntijalausuntojen keskeinen vaikutus kehittämistyön lopputulemaan tukevat myös tutkijan toiminnan puolueettomuusnäkökulmaa.

Tuomen ja Sarjajärven (2009, 138) mukaan siirrettävyys tarkoittaa laadullisessa tutkimuksessa sitä, miten tutkimuksen tulokset ovat siirrettävissä toiseen samanlaiseen kontekstiin. Tutkimustulosten siirrettävyys riippuu siitä, miten samankaltainen tutkimusympäristö ja ulkopuolinen sovellusympäristö ovat. Opinnäytetyössä kuvattua tutkimusta ei voida siirtää sellaisenaan ulkopuoliseen sovellusympäristöön, koska Maavoimien johtamien sotilaallisten kriisinhallintaoperaatioiden toimintaympäristö on luonteeltaan ainutlaatuinen. Tutkimustulokset voidaan siirtää kyllä muuhun sotilaalliseen kriisinhallintaympäristöön, kun huomioidaan toimintaympäristön ominaispiirteet, osallistuvat kansallisuudet jne. Teoriaosuuksia ja kehittämistyön mallia voidaan kuitenkin käyttää vastaavanlaisen kehittämisprojektin toteuttamisessa.

## **Validiteetti**

Validiteetti (pätevyys) tarkoittaa sitä, että tutkitaan oikeita asioita ja tutkimus kohdistuu oikein. Tutkimuksen luotettavuutta vahvistaa tutkijan tarkka selostus ja dokumentointi tutkimuksen toteuttamisesta kaikissa vaiheissa. Dokumentaatio mahdollistaa sen, että tutkimusprosessin eri vaiheet voidaan jäljittää ja tehdyt ratkaisut arvioida. Tutkimusaineiston tuottaminen tulee kuvata selvästi ja totuudenmukaisesti. Tutkimuksessa saadun aineiston analyysissä on olennaista luokittelujen tekeminen ja luokittelujen perusteet. Tehdyt valinnat on aina perusteltava, jotta voidaan osoittaa tutkijan harkinteen eri vaihtoehtoja ja päätyneen perustellusti esittämänsä ratkaisuun. Tulosten osalta tutkijan tulee perustella, millä perusteella esittää tulkintoja ja mihin päätelmät perustuvat. Perustelut antavat työlle uskottavuutta ja todentavat tutkijan menetelmällistä

osaamista. (Hirsjärvi ym. 1997, 231–233; Kananen 2017, 71; Heikkilä 2014, 27.)

Tuomen ja Sarajärven (2009, 143) mukaan erilaiset, jopa keskenään ristiriitaiset tutkimustulokset voivat olla samanaikaisesti voimassa. Tätä selittää tutkijoiden eri menetelmät ja suuntautuneisuudet. Tutkimusmenetelmät eivät ole siis neutraaleja välineitä, jotka tuottavat samat tulokset riippumatta tutkijasta, metodeja ohjaavasta ajattelusta tai tiedon lähteistä. Triangulaatiolla tarkoitetaan erilaisten tutkijoiden, metodien, teorioiden tai tiedonlähteiden yhdistämistä tutkimuksessa. Tutkija kykenee ohittamaan henkilökohtaiset ennakkoluulonsa, sillä triangulaatiossa hän ei voi kiinnittyä vain yhteen näkökulmaan.

Tässä opinnäytetyön tutkimuksessa on hyödynnetty keskeisesti teoreettista viitekehystä ja kehittämisprojektissa saatua tutkimusaineistoa. Tutkimuksen löydökset ja kehitetty konstruktio vastaavat laadittua tutkimusasetelmaa, joka on muodostettu yksityiskohtaisesti kuvatuilla tiedonkeruu- ja analysointimenetelmillä sekä luokituksilla. Oikeiden asioiden tutkimista ja tutkimuksen oikein kohdistumista on edesauttanut, että opinnäytetyön tekijä työskentelee toimeksiantajaorganisaation palveluksessa ja työtehtäviin kuuluu sekä sotilaalliseen kriisinhallintaan että työilmapiirikyselyihin liittyviä tehtäviä. Lisäksi kaikilla tutkimukseen osallistuneilla asiantuntijoilla on joko vahva sotilaallisen kriisinhallinnan tai työilmapiirikyselyiden asiantuntemus. Tutkimuksessa tehdyt tulokset perustuvat triangulaatioon, eli viitekehyksen, lähdeaineiston, tutkimusaineiston ja käytettyjen tekniikoiden ja menetelmien yhdistelmään. Tutkimustulos on konkreettien ja dokumentoitu. Tutkimustulos vastaa todellisuutta ja annettuun tutkimusongelmaan. Kehittämistyön tuloksena syntynyt työilmapiirikysely Maavoimien johtamille sotilaallisille kriisinhallintaoperaatioille on valmis käyttöön- otettavaksi Maavoimien johtamissa sotilaallisissa kriisinhallintaoperaatioissa.

## 8 POHDINTA

Opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää toimeksiantajalle työilmapiirikysely Maavoimien johtamille sotilaallisille kriisinhallintaoperaatioille. Opinnäytetyön aihe oli mielestäni hyvin mielenkiintoinen ja erittäin ajankohtainen. Vaikka kehittämistyöstä muodostui hyvin laaja kehittämisprojekti, edisti sen etenemistä juuri

aiheen mielenkiintoisuus. Kehittämishanke alkoi käytännössä vuoden 2019 alussa, kestäen kyseisen vuoden loppuun. Kehittämishankkeen osallistui ja sitoutui mittava määrä sotilaallisen kriisinhallinnan ja työilmapiiirikyselyn sekä kyselyjärjestelmän asiantuntijoita koko Puolustusvoimista. Näiltä asiantuntijoilta saatu panos ja lausunnot kehittivät keskeisesti MAAVKRIHATIP-sisällön muodostamista ja antoivat varmuutta lopputuloksen laadullisuudelle. MAAVKRIHATIP-kyselyn muodostamisessa pystyttiin myös hyödyntämään muun muassa kansallista työilmapiiirikyselyä, kriisinhallintatehtävistä palaavan henkilöstön kotiinpaluukyselyä sekä aiempia yksittäisiä operaatioissa tehtyjä kyselyjä (Afganistanin ja Kosovon operaatiot), jotka loivat hyvän pohjan MAAVKRIHATIP-kehittämistyölle.

Yhtenä keskeisenä haasteena kehittämistyössä oli, kuinka rajata kaikista olennaisimmat kysymykset kysymyssarjaan. Työilmapiiirikyselyn kysymyssarjan kehittämisessä saatujen palautteiden perusteella tietotarpeet näyttäytyivät hyvin laaja-alaisina. Kysymyssarjan kysymysten määrä tuli kuitenkin pitää tietyissä rajoissa, että kysely vastaa käyttötarkoitustaan ja siihen on sujuvaa vastata. Nyt muodostetut kysymyssarjan kysymykset kattavat mielestäni hyvin monipuolisesti erilaisia tietotarpeita ja palvelevat kyselyyn vastaajia määrämuotoisuudellaan. Kysymyssarjan määrämuotoisuus tukee myös kyselyn tulosten helppoa muodostamista, sillä ne muodostuvat vakiotulosteina. Näin ollen tulosteet ovat nopeasti hyödynnettävissä heti kyselyyn vastaamisen päättymisen jälkeen.

Sotilaallisen kriisinhallinnan toimintaympäristössä voivat muutokset olla hyvin nopeita. Oli toimintaympäristön muutos sitten sotilaallisesta kriisinhallinnasta johtuva tai vaikka maailmanlaajuisista syistä johtuva, kuten juuri nyt meillä oleva koronaepidemia, voidaan kehittää kyselyä hyödyntää sitä muuttamatta. Nyt kehitetty kysely ohjeistuksineen soveltuu siis hyvin myös nopeiden muutosten toimintaympäristöön ja sillä on jatkuvuutta muuttuneista olosuhteista riippumatta.

Maavoimien esikunnan johto piti erittäin tärkeänä työilmapiiirikyselyn kehittämistä Maavoimien johtamille sotilaallisille kriisinhallintaoperaatioille. Tämä toi-

meksiantajan arvostus ja tuki kehittämisprojektille oli ratkaisevan tärkeää kehittämisprojektin etenemiselle. Myös Pääesikunnan henkilöstöosaston rooli kyselyn omistajana tuki kehittämisprojektin edistymistä olennaisesti.

Kehittämisprojektin edistymisen keskeinen osatekijänä oli ydintyöryhmä, joka muodostui Maavoimien esikunnan henkilöstösektorin suunnittelutiimin kolmesta jäsenestä (osastoesiupseeri, osastoupseeri ja suunnittelija/opinnäytetyön tekijä). Koska kaikki ydintyöryhmän jäsenet työskentelevät samassa tiimissä, kyettiin kehittämistyötä edistämään erittäin joustavasti ja nopeasti. Ydintyöryhmän osastoesiupseerin ja osastoupseerin vuosien aikana muodostama tietämys sotilaallisen kriisinhallinnan toimintaympäristöstä oli myös erittäin merkittävä tekijä kehittämisprojektin edistämisessä.

Työilmapiirikyselyn kehittäminen Maavoimien johtamille sotilaallisille kriisinhallintaoperaatioille on mittavin kehittämisprojekti, jossa olen itse ollut mukana projektipäällikkönä ja fasilitaattorina (yhteistoiminnan ja prosessien suunnittelija sekä toteuttaja), vastaten kehittämistyön eteenpäin viemisestä, tuloksien syntymisestä, kehittämistyössä syntyneiden tuotosten dokumentoimisesta, kehittämisprojektin vaiheiden dokumentoimisesta sekä kehittämistyöhön osallistuvien asiantuntijoiden sitouttamisesta kehittämistyöhön. Kehittämistyön eteenpäin vieminen sekä asiantuntijoiden sitouttaminen oli kohtalaisen helppoa, johtuen toimeksiantajan johdon vahvasta tuesta kehittämistyölle. Lisäksi kehittämistyölle muodostui vahva tuki opinnäytetyön tekijän esimieheltä, joka toimi opinnäytetyön ohjaajana Maavoimien esikunnassa sekä vastasi kehittämistyöstä kokonaisuudessaan.

Olen erittäin tyytyväinen siitä, että työnantajani mahdollisti työilmapiirikyselyn kehittämisen Maavoimien johtamille sotilaallisille kriisinhallintaoperaatioille opinnäytetyöni aiheeksi. Vaikka kehittämistyö osoittautui laajaksi projektiksi, ei se missään vaiheessa muodostunut liian raskaaksi. Tämä johtui juuri opinnäytetyön aiheen mielenkiintoisuudesta, ajankohtaisuudesta sekä aiheen tärkeydestä. Työilmapiirikyselyn kehittäminen Maavoimien johtamille sotilaallisille kriisinhallintaoperaatioille toimi pilottina Puolustusvoimien sotilaallisten kriisinhallintaoperaatioiden työilmapiirikyselyn kehittämiselle. Tässä opinnäytetyössä tehdyllä tutkimuksella oli siis mittavaa puolustusvoimallista vaikuttavuutta. Tä-

män tutkimuksen vaikuttavuutta voidaan lähestyä myös yksittäisen sotilaallisessa kriisinhallintapalveluksessa olevan henkilön näkökulmasta. Työilmapiirikyselyllä esiin saadut kehittämistoimenpiteet voivat kehittää yksittäisen henkilön hyvinvoinnin kehittymisen kautta koko työyhteisön ja koko suomalaisen kriisinhallintajoukon työilmapiiriä. Suomalaiset toimivat sotilaallisessa kriisinhallinnassa monikulttuurisessa ympäristössä. Hyvä työilmapiiri tulee esiin myös toimittaessa muiden kansallisuuksien sekä myös paikallisten ihmisten kanssa. Tätä kautta myös suomikuva, ja jo tälläkin hetkellä hyvällä tasolla oleva suomalaisten maine, maailmalla vahvistuu. Mielestäni kehitetty työilmapiirikysely muodostui kokonaisuutena erittäin laadukkaaksi työilmapiirin selvittämisen työkaluksi, johtuen kehittämistyöhön osoitetuista resursseista (ensisijaisesti laaja-alainen asiantuntijoiden panos) sekä toimeksiantajan tuesta ja arvostuksesta kehittämistyötä kohtaan.

Omiin työtehtäviini on jo useamman vuoden kuulunut Maavoimien johtamien sotilaallisten kriisinhallintaoperaatioiden palvelussuhdeasioita. Kehittämistyön kautta pääsin perehtymään syvällisemmin sotilaallisen kriisinhallinnan toimintaympäristöön sekä henkilöstöhallintoon. Kehittämistyön kautta osaamiseni sotilaallisen kriisinhallinnan toimintaympäristön sekä henkilöstöhallinnon osalta on laajentunut huomattavasti. Arvostan suuresti sitä, että saan olla keskeisesti mukana käyttöönottamassa nyt kehitettyä työilmapiirikyselyä. On myös mielenkiintoista päästä näkemään, millaisia tuloksia eri operaatioiden kyselyt tuottavat. Kehitetty työilmapiirikysely avaa myös monipuolisia jatkotutkimusnäkyelmiä kyselyn käyttöönoton myötä.

Tämän opinnäytetyön valmistumiseen on keskeisesti vaikuttanut oman työnantajani, Maavoimien esikunnan, tuki. Haluan erikseen mainita myös opinnäytetyön ohjaajan Maavoimien esikunnassa, majuri Mika Haapiaisen sekä Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulussa, lehtori Sari Toijonen-Kunnarin. Heidän tukensa tämän opinnäytetyön tekemisen eri vaiheissa on ollut korvaamattoman arvokasta. Olennaisen tärkeää tukea olen saanut myös omalta lähipiiriltäni, joka on tukenut minua tässä opinnäytetyössä kaikin tavoin. Haluankin esittää lämpimät kiitokseni kaikille tämän opinnäytetyön valmistumisessa tukenneille!

## LÄHTEET

Aro, A. 2018. Työilmapiiri kuntoon. Helsinki: Alma Talent.

Anttila, U. 2010. Inhimillinen turvallisuus ja oppiminen sotilaallisessa kriisinhallinnassa. Julkaisussa Mäkinen, J & Tuominen, J. (toim). Military Pedagogical Reflections. Toimintakykyä kehittämässä: Jarmo Toiskallion juhla kirja. Maanpuolustuskorkeakoulu. Julkaisusarja 1, nro: 6. Luku 15. WWW-dokumentti. Saatavissa: [https://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/74167/m%c3%a4ki-nen-tuominen-toimintakyky%c3%a4\\_ke-hitt%c3%a4m%c3%a4ss%c3%a4.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/74167/m%c3%a4ki-nen-tuominen-toimintakyky%c3%a4_ke-hitt%c3%a4m%c3%a4ss%c3%a4.pdf?sequence=1&isAllowed=y) [viitattu 17.2.2020].

CMCFinland. s.a. Kriisinhallintakeskus. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.cmcfinland.fi/siviilikriisinhallinta/> [viitattu 23.3.2019].

Elo, A-L., Ervasti, J. & Kuokkanen, A. 2010. Hyvinvointi ja tuloksellisuus esimiestyön haasteena. Tutkimus kolmessa julkisen sektorin organisaatiossa. Työympäristötutkimuksen raporttisarja 51. Helsinki: Työterveyslaitos.

Hannola, A. 2014. Miten Me-henkeä mitataan. Työilmapiirikyselyn validiteetin mittaaminen. Jyväskylän yliopisto. Sosiologia. Yhteiskuntatieteiden ja filosofian laitos. Pro gradu -tutkielma. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/43299/URN%3aNB%3afi%3ajyu-201404291596.pdf?sequence=1&isAllowed=y> [viitattu 23.3.2019].

Harinen, O. 2011. Johdatus suomalaiseen sotilassosiologian tutkimukseen. Joitakin piirteitä sotilassosiologian tutkimuskohteista, menetelmistä ja puolustusvoimissa tehdyistä tutkimuksista. Julkaisusarja 1. Nro 4/2011. Maanpuolustuskorkeakoulu. Käyttäytymistieteiden laitos. PDF-dokumentti. Saatavissa: [https://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/100076/Johdatus%20suomalaiseen%20sotilassosiologian%20tutkimukseen\\_kev%5b1%5d.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/100076/Johdatus%20suomalaiseen%20sotilassosiologian%20tutkimukseen_kev%5b1%5d.pdf?sequence=2&isAllowed=y) [viitattu 17.3.2019].

Havunen, R & Lavikkala, A. 2012. Ongelmia ratkaiseva esimies. 3. painos. Helsinki: Talentum.

Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. 9. painos. Helsinki. Edita.

Heiskanen, A. 2011. Nollatoleranssi – Taltuta tuloksen tuhoajat. Helsinki: Talentum.

Hirsjärvi, S., Remes, P & Sajavaara, P. 1997. Tutki ja kirjoita. 15. painos. Helsinki. Tammi.

Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen liiketoiminnan menestystekijänä. Helsinki: Edita.

Ilmarinen. s.a. Pidä huolta – välitä varhain. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://www.ilmarinen.fi/siteassets/liitepankki/tyohyvinvointi/opas-pida-huolta-valita-varhain.pdf> [viitattu 24.2.2019].

Ilmarinen. s.a. Työyhteisötaidot – sujuvuutta, tehokkuutta ja tulosta. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://www.ilmarinen.fi/siteassets/liitepankki/tyohyvinvointi/opas-tyoyhteisotaidot.pdf> [viitattu 12.2.2019].

Juuti, P. & Salmi, P. 2014. Tunteet ja työ – Uupumuksesta iloon. Jyväskylä: PS-kustannus.

Juuti, P. & Vuorela, A. 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. 5. painos. Jyväskylä: PS-kustannus.

Järvinen, P. 2014. Esimiestyö ongelmatilanteissa. 8. painos. Helsinki: Talentum.

Kananen, J. 2017. Kehittämistutkimus interventiotutkimuksen muotona. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 232. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kauranen, T., Koskensalmi, S., Multanen, L. & Vanhala, A. 2011. Ilmapiiirikysely – tuloksista kehittämiseen. Helsinki: Työterveyslaitos.

Kesti, M. 2013. Hiljaiset signaalit esimiestyössä. Helsinki: FINVA.

Korhonen, S. 2012. Anonymiteetin menettämisen pelon vaikutus työntekijöiden vastaamiseen puolustusvoimien työilmapiiirikyselyssä. Turun ammattikorkeakoulu. Teknologiaosaamisen johtaminen. Opinnäytetyö. PDF-dokumentti. Saatavissa: <http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/44301/Anonymiteetin%20menettamisen%20pelon%20vaikutus.pdf?sequence=1&isAllowed=y> [viitattu 23.3.2019].

Koskensalmi, S., Seppälä, P., Hakanen, J. & Pahkin, K. 2015. Innostava esimies. Inspistä! Esimiehelle työkirja. Helsinki: Työterveyslaitos.

Lukka, K. 2014. Konstruktiivinen tutkimusote. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://metodix.fi/2014/05/19/lukka-konstruktiivinen-tutkimusote/> [viitattu 8.3.2019].

Maavoimat. s.a. Tietoa meistä. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://maavoimat.fi/tietoa-meista> [viitattu 6.3.2019].

Manka, M-L. 2011. Työnilo. 1. painos. Helsinki: WSOYpro Oy.

Manka, M-L., Hakala, L., Nuutinen, S. & Harju, R. 2010. Työn iloa ja imua – työhyvinvoinnin ratkaisuja pientyöpaikoille. PDF-dokumentti. Saatavissa: <http://www.uta.fi/jkk/tyovirta/materiaalipankki/Ty%C3%B6%20iloa%20ja%20imua.pdf> [viitattu 13.2.2019].

Manka, M-L., Heikkilä-Tammi, K. & Vauhkonen, A. 2012. Työhyvinvointi ja tuloksellisuus. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://research.tuni.fi/uploads/2019/09/6c87d269-tyohyvinvointi-ja-tuloksellisuus.pdf> [viitattu 28.12.2018].



Manka, M-L., Kaikkonen, M-L. & Nuutinen, S. 2007. Hyvinvointia työyhteisöön. HTML-dokumentti. Saatavissa; <https://docplayer.fi/2464115-Hyvinvointia-tyoyhteisoon.html> [viitattu 6.1.2019].

Mehine, M. 2013. Työterveyslaitos. Tulevaisuuden ilmapiirikysely? WWW-dokumentti. Päivitetty 12.11.2013. Saatavissa: <https://www.ttl.fi/blogi/tulevaisuuden-ilmapiirikysely/> [viitattu 3.3.2019].

Nakari, M-L. 2003. Työilmapiiri, työntekijöiden hyvinvointi ja muutoksen mahdollisuus. Jyväskylän yliopisto. Studies in Education, Psychology and Social Research. Väitöskirja. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/13357/9513915484.pdf?sequence=1&isAllowed=y> [viitattu 15.1.2018].

NATO. 2014. UN and NATO explore ways to enhance gender awareness, cooperation. WWW-dokumentti. Päivitetty 5.3.2014. Saatavissa: [https://www.nato.int/cps/en/SID-74B35C99-2C179B5C/nato-live/news\\_107784.htm](https://www.nato.int/cps/en/SID-74B35C99-2C179B5C/nato-live/news_107784.htm) [viitattu 13.3.2020].

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, R. 2014. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3. painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Pitkänen, V-V. 2009. The gender perspective in the training and recruitment of Finnish civilian crisis management experts. Crisis Management Centre Finland YEARBOOK 2009. WWW-dokumentti. Saatavissa: [https://www.cmcfinland.fi/wp-content/uploads/2017/01/66388\\_CMC\\_Yearbook\\_2009\\_Pitkanen.pdf](https://www.cmcfinland.fi/wp-content/uploads/2017/01/66388_CMC_Yearbook_2009_Pitkanen.pdf) [viitattu 21.2.2020].

Puolustusministeriö. 2019. Ajankohtaista. WWW-dokumentti. Päivitetty 10.1.2019. Saatavissa: [https://www.defmin.fi/ajankohtaista/tiedotteet/suomen\\_osallistuminen\\_naton\\_koulutusoperaatioon\\_irakissa.9613.news?9\\_o=20](https://www.defmin.fi/ajankohtaista/tiedotteet/suomen_osallistuminen_naton_koulutusoperaatioon_irakissa.9613.news?9_o=20) [viitattu 24.3.2019].

Puolustusvoimat. 2018. Henkilöstötilinpäätös 2017. PDF-dokumentti. Saatavissa: [https://puolustusvoimat.fi/documents/1948673/2267037/PEVIESTOS\\_Henkilostontilinpaaotos\\_2017/aef7c602-f7fc-4440-893f-54799f35918a/PEVIESTOS\\_Henkilostontilinpaaotos\\_2017.pdf](https://puolustusvoimat.fi/documents/1948673/2267037/PEVIESTOS_Henkilostontilinpaaotos_2017/aef7c602-f7fc-4440-893f-54799f35918a/PEVIESTOS_Henkilostontilinpaaotos_2017.pdf) [viitattu 17.2.2019].

Puolustusvoimat. 2018. Kansainvälinen kriisinhallinta. Naiset, rauha ja turvallisuus-toimintaohjelma ohjaa myös Puolustusvoimia. WWW-dokumentti. Päivitetty 13.4.2018. Saatavissa: [https://puolustusvoimat.fi/web/kansainvalinen-kriisinhallinta/artikkeli/-/asset\\_publisher/1948673/naiset-rauha-ja-turvallisuus-toimintaohjelma-ohjaa-myo-puolustusvoimia](https://puolustusvoimat.fi/web/kansainvalinen-kriisinhallinta/artikkeli/-/asset_publisher/1948673/naiset-rauha-ja-turvallisuus-toimintaohjelma-ohjaa-myo-puolustusvoimia) [viitattu 17.2.2020].

Puolustusvoimat. 2015. Puolustusvoimien henkilöstöstrategia – Palkatulle henkilöstölle ja asevelvollisille. PDF-dokumentti. Saatavissa: [https://puolustusvoimat.fi/documents/1948673/2267766/PEVIESTOS-HESTRA\\_Julkaisu.pdf/8d909e64-5538-4366-b7fc-ba6f2c80c9bf](https://puolustusvoimat.fi/documents/1948673/2267766/PEVIESTOS-HESTRA_Julkaisu.pdf/8d909e64-5538-4366-b7fc-ba6f2c80c9bf) [viitattu 6.3.2019].

Pääesikunta. 2018. Työilmapiirikysely ja työilmapiirin kehittäminen Puolustusvoimissa. Määräys HO424. Puolustusvoimien sisäisessä käytössä.

Pääesikunta. 2014. YK:n turvallisuusneuvoston päätöslauselmaan 1325 perustuva sotilaallisen kriisinhallinnan gender-toiminta. Määräys HK461. Puolustusvoimien sisäisessä käytössä.

Suomalaisen työn liitto 2017. Tutkimus: työilmapiiri työhyvinvoinnin tärkein tekijä. WWW-julkaisu. Päivitetty 23.10.2017. Saatavissa: <https://suomalainen-tyo.fi/2017/10/23/tutkimus-tyoilmapiiri-tyohyvinvoinnin-tarkein-tekija/> [viitattu 3.3.2019].

Ulkoasianministeriö. 2012. Suomen kansallinen toimintaohjelma 2012–2016. YK:n turvallisuusneuvoston päätöslauselma 1325 (2000) ”NAISET, RAUHA JA TURVALLISUUS”. PDF-dokumentti. Saatavissa: [http://www.1325.fi/tiedostot/kansallinen\\_toimintaohjelma\\_2012.pdf](http://www.1325.fi/tiedostot/kansallinen_toimintaohjelma_2012.pdf) [viitattu 17.2.2020].

Suomen mielenterveysseura. s.a. Hyvä työilmapiiri vahvistaa työhyvinvointia. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.mielenterveysseura.fi/fi/mielenterveys/ihmissuhteet/hyv%C3%A4-ty%C3%B6ilmapiiri-vahvistaa-hyvinvointia> [viitattu 12.2.2019].

Sydänmaanlakka, P. 2011. Älykäs itsensä johtaminen. PDF-dokumentti. Saatavissa: [http://blogit.jao.fi/pegosus/wp-content/uploads/sites/94/2013/11/Pentti\\_Sydanmaanlakka\\_TyonTuuli\\_1-2011.pdf](http://blogit.jao.fi/pegosus/wp-content/uploads/sites/94/2013/11/Pentti_Sydanmaanlakka_TyonTuuli_1-2011.pdf) [viitattu 6.1.2019].

Terävä, K. & Mäkelä-Pusa, P. 2011. Esimies työhyvinvointia rakentamassa. WWW-dokumentti. Saatavissa: [https://kuntoutussaatio.fi/files/575/punk\\_esimiesopas\\_www.pdf](https://kuntoutussaatio.fi/files/575/punk_esimiesopas_www.pdf) [viitattu 29.12.2018].

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 9. painos. Helsinki: Tammi.

Työterveyslaitos s.a. Kiusaamisen ennaltaehkäisy ja siihen puuttuminen. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyopaikkakiusaamisen/ennaltaehkaisy-ja-puuttuminen/> [viitattu 24.2.2019].

Työterveyslaitos. 2017. Näillä keinoilla jokainen voi parantaa työyhteisönsä vuorovaikutusta. WWW-dokumentti. Päivitetty 3.3.2017. Saatavissa: <https://www.ttl.fi/tyopiste/nailla-keinoilla-jokainen-voi-parantaa-tyoyhteisonsa-vuorovaikutusta/> [viitattu 12.3.2019].

Työterveyslaitos. s.a. Toimiva työyhteisö. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/> [viitattu 27.1.2019].

Työterveyslaitos. 2016. Työhyvinvointi paremmaksi. WWW-dokumentti. Saatavissa: [http://www.tyoelama2020.fi/files/1353/TTL\\_Tyohyvinvointi\\_paremmaksi\\_kannet\\_22062016.pdf](http://www.tyoelama2020.fi/files/1353/TTL_Tyohyvinvointi_paremmaksi_kannet_22062016.pdf) [viitattu 24.2.2019].

Työterveyslaitos. s.a. Työkykytalo. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyokykytalo/> [viitattu 13.1.2018].

Työturvallisuuskeskus. 2016. Esimiesten perehdyttäminen – keskeinen lainsäädäntö tutuksi. PDF-dokumentti. Saatavissa: [https://ttk.fi/files/4822/Esimiesten\\_perehdyttaminen\\_netti.pdf](https://ttk.fi/files/4822/Esimiesten_perehdyttaminen_netti.pdf) [viitattu 29.12.2018].

Työturvallisuuskeskus. s.a. Toimiva työyhteisö. WWW-dokumentti. Saatavissa: [https://ttk.fi/tyoturvallisuus\\_ja\\_tyosuojelu/tyoturvallisuuden\\_perusteet/tyoyhteiso](https://ttk.fi/tyoturvallisuus_ja_tyosuojelu/tyoturvallisuuden_perusteet/tyoyhteiso) [viitattu 27.1.2019].

Työturvallisuuskeskus. 2012. Työkyky on työhyvinvoinnin perusta. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://ttk.fi/files/5222/Tyokyky-on-tyohyvinvoinnin-perusta.pdf> [viitattu 13.1.2019].

Ulkoministeriö. s.a. Kriisinhallinta. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://um.fi/kriisinhallinta> [viitattu 24.3.2019].

Valtiokonttori, Kaiku-palvelut. 2009. Strategia ja työhyvinvointi. Työhyvinvoinnin kestävä kehittäminen. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://docplayer.fi/18621071-Strategia-ja-tyohyvinvointi.html> [viitattu 29.12.2018].

Valtiokonttori. 2013. Työkykytalo. WWW-sivu. Päivitetty 18.6.2015. Saatavissa: [http://www.valtiokonttori.fi/fi-FI/Virastoille\\_ja\\_laitoksille/Henkilostohallintoa\\_ja\\_johtamista\\_tukevat\\_palvelut/Johtamisen\\_ja\\_esimiestyon\\_tuki/lkajohtaminen/Kunnossa\\_kaiken\\_ikaa\\_\\_Tyokyky/Tyokykytalo\(45447\)](http://www.valtiokonttori.fi/fi-FI/Virastoille_ja_laitoksille/Henkilostohallintoa_ja_johtamista_tukevat_palvelut/Johtamisen_ja_esimiestyon_tuki/lkajohtaminen/Kunnossa_kaiken_ikaa__Tyokyky/Tyokykytalo(45447)) [viitattu 13.1.2019].

Varjamo, D. 2020. Kriisinhallintapalvelukseen lähtee koko perhe ja lähipiiri. *Päällystölehti* 1/2020, 30.

Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen - Strateginen kilpailutekijä. 4. painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Virtanen, P. & Sinokki, M. 2014. Hyvinvointia työstä. Työhyvinvoinnin kehittyminen, perusta ja käytännöt. Helsinki: Tietosanoma Oy.

VMBaro. s.a. Valtion henkilöstötutkimus. VMBaron työtyytyväisyystutkimus. WWW-dokumentti. Saatavissa: <http://www.vmbaro.fi/tyoetyytyvaeisyystutkimuksen-uudistus-2016> [viitattu 3.3.2019].

Yle. s.a. Rauhanturvaajille veteraanistatus – kortit lähetetty kymmenilletuhansille. WWW-dokumentti. Päivitetty 8.12.2016. Saatavissa: <https://yle.fi/uutiset/3-9338569> [viitattu 14.10.2019].

## KUVALUETTELO

Kuva 1. Opinnäytetyön viitekehys ja toimintaympäristö

Kuva 2. Konstruktiivisen tutkimuksen keskeiset elementit (Lukka 2001)

Kuva 3. Haastattelun muodot (mukaillen Kumar 2011, 144, Kananen 2017, 49)

Kuva 4. Opinnäytetyön aikataulu

Kuva 5. Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät (Manka ym. 2012, 12)

Kuva 6. Henkilökohtaisen hyvinvoinnin malli (Warr & Hakanen mukaillen, Manka ym. 2007, 6)

Kuva 7. Kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin elementit (Sydänmaanlakka 2011, 29)

Kuva 8. Työkykytalo (Työterveyslaitos s.a.)

Kuva 9. Työhyvinvoinnin portaat – viisi vaikuttavaa askelta (Rauramo 2012, 7)

Kuva 10. Toimivan työyhteisön peruspilarit (Järvinen 2014, 57)

Kuva 11. Esimiestyöhön kohdistuvia odotuksia (Hyppänen 2013,14)

Kuva 12. Esimiesosaamisen kokonaisuus (Hyppänen 2013, 37)

Kuva 13. Esimiestoiminnan ja toimintakulttuurin patoportit (mukaillen Kesti 2013, 86, 102)

Kuva 14. Jäävuorimalli (French & Bell 1973 mukaan, Tervä & Mäkelä-Pusa 2011, 18)

Kuva 15. Stressikupla (Heiskanen 2011, 56)

Kuva 16. Esimiehen rooli kyselystä kehittämiseen -prosessissa (Kauranen ym. 2011, 12)

Kuva 17. Kokonaisvaltainen kriisinhallinta (CMCFinland s.a.)

Kuva 18. Kehittämiprojektin keskeiset vaiheet

## LIITTEET

Liite 1/1

Tämän ohjeen pohjana on käytetty normia HO424/5.6.2019 PVHSM 008 -  
PEHENKOS - TYÖILMAPIIRIKYSELY JA TYÖILMAPIIRIN KEHITTÄMINEN  
PUOLUSTUSVOIMOISSA MÄÄRÄYS

### Sisällysluettelo:

1. Johdanto
2. Maavoimien johtamien sotilaallisten kriisinhallintaoperaatioiden työilmapiirikyselyn tarkoitus
3. Maavoimien johtamien sotilaallisten kriisinhallintaoperaatioiden työilmapiirikyselyn omistajuus ja johtosuhteet
4. Maavoimien johtamien sotilaallisten kriisinhallintaoperaatioiden työilmapiirikyselyn toteutus
  - 4.1 Toteutusajankohta ja vaiheet
  - 4.2 Kyselyn käytännön toteutuksesta vastaava henkilöstö
  - 4.3 Vastausten käsittely kyselyjärjestelmällä
5. Maavoimien johtamien sotilaallisten kriisinhallintaoperaatioiden työilmapiirikyselyssä syntyvän tietoaineksen turvaluokittelu, taltiointi, säilyttäminen ja jatkokäsittelyoikeuksien myöntäminen
6. Tulosten esittely ja hyödyntäminen
  - 6.1 Tulosten esittely henkilöstölle ja parantamistoimenpiteiden linjaus
  - 6.2 Tulosten käsittely ja parantamistoimenpiteiden suunnittelu ja seuranta kriisinhallintaoperaatiossa
  - 6.3 Tulosten valtakunnallinen ja alueellinen seuranta
  - 6.4 Epäasialliseen käyttäytymiseen liittyvien asioiden käsittely
7. Koulutuksen järjestelyt

## 1. Johdanto

Tässä asiakirjassa ohjeistetaan Maavoimien johtamien sotilaallisten kriisinhallintaoperaatioiden työilmapiirikyselyn (MAAVKRIHATIP) toteutus. MAAVKRIHATIP toteutetaan operaatioiden rotaatioaikataulun mukaisesti kahdeksan viikon kuluttua rotaation alkamisesta tämän asiakirjan liitteenä olevalla kysymyssarjalla. Alle kuuden kuukauden rotaatioissa kysely toteutetaan kuuden viikon kuluttua rotaation alkamisesta.

Kysymyssarjan kehittämisestä ja muuttamisesta päättää Maavoimien esikunnan henkilöstöosasto yhteistyössä Puolustusvoimien tutkimuslaitoksen kanssa. MAAVKRIHATIP tehdään kaikille yli kuusi (6) viikkoa Maavoimien johtamissa sotilaallisissa kriisinhallintaoperaatioissa palvelleille ja alle kuuden kuukauden rotaatioissa yli neljä (4) viikkoa Maavoimien johtamissa sotilaallisissa kriisinhallintaoperaatioissa palvelleille. Tällä mahdollistetaan se, että samassa rotaatiossa eri aikaan palvelussuhteen aloittaneilla on mahdollisuus vastata kyselyyn kyselyn aukioloaikana. Käytännön teknisestä toteutuksesta vastaa Maavoimien esikunnan henkilöstöosasto. Maavoimien johtamien sotilaallisten kriisinhallintaoperaatioiden työilmapiirikyselyn kehittäminen toimii pilotointina puolustusvoimallisen sotilaallisten kriisinhallintaoperaatioiden työilmapiirikyselyn (PVKRIHATIP) kehittämiselle.

## 2. Maavoimien johtamien sotilaallisten kriisinhallintaoperaatioiden työilmapiirikyselyn tarkoitus

Hyvä työilmapiiri on työyhteisön tehokkaan toiminnan perusedellytyksiä. Sen ylläpitäminen ja kehittäminen on työnantajan lakisääteistä toimintaa työkyvyn ylläpitämiseksi. MAAVKRIHATIP on Maavoimien johtamien sotilaallisten kriisinhallintaoperaatioiden henkilöstöön kohdistuva nimetön kysely, jonka tehtävänä on seurata työilmapiiriin kuuluvia osatekijöitä kriisinhallintapalvelussuhteen aikana, kuten henkilöstön palvelusmotivaatiota, henkistä hyvinvointia, me-henkeä, esimiestyötä sekä tunnistaa mahdollista epäasiallista käytöstä.

Työilmapiirikysely on osa työyhteisön yleistä kehittämistoimintaa. Se toimii johtamisen apuvälineenä ja auttaa esimiehiä tunnistamaan operaation aikaisia ongelmakohtia, työilmapiirin vahvuus- ja kehittämisaalueita sekä määrittämään näiden perusteella tarvittavat parantamistoimenpiteet. Lisäksi sillä kerätään tietoa henkilöstöalan tilannekuvaan.

## 3. Maavoimien johtamien sotilaallisten kriisinhallintaoperaatioiden työilmapiirikyselyn omistajuus ja johtosuhteet

Maavoimien johtamien sotilaallisten kriisinhallintaoperaatioiden työilmapiirikyselyn omistaa ja johtaa Puolustusvoimien henkilöstöpäällikkö. MAAVKRIHATIP maavoimallisten tulosten tulkinnasta,

jakelusta ja tiedottamisesta vastaa Pääesikunnan henkilöstöosasto yhteistyössä Puolustusvoimien tutkimuslaitoksen toimintakykyosaston kanssa. MAAVKRIHATIP osalta on huomioitava, että kaikkia kriisinhallintaoperaatioita koostavaa yhteenvetoa ei muodosteta operaatioiden erilaisen luonteen, kyselyiden eri ajankohtiin ajoittumisen sekä vastaajaryhmien nopean vaihtumisen vuoksi. Operaatioissa kyselyiden tarkoitus palvella operaation aikaista työilmapiirin selvitystä. Vuosiraportissa Maavoimien esikunnan henkilöstöosasto raportoi Pääesikunnan henkilöstöosastolle operaatioittain työilmapiirikyselyn tulokset, palautetilaisuuDET ja tehdyt parantamistoimenpiteet.

MAAVKRIHATIP vastausaineiston käsittelemisestä tallennettavaan muotoon ja säilyttämisestä vastaa Puolustusvoimien palvelukeskuksen tiedonhallintayksikkö.

MAAVKRIHATIP toimeenpanossa ja tulkinnessa tarvittavan tietojärjestelmän teknisestä ja toiminnallisesta tuesta sekä kouluttamisesta vastaa Puolustusvoimien palvelukeskus.

#### **4. Maavoimien johtamien sotilaallisten kriisinhallintaoperaatioiden työilmapiirikyselyn toteutus**

##### **4.1 Toteutusajankohta ja vaiheet**

MAAVKRIHATIP toteutetaan verkkokyselyjärjestelmällä tämän asiakirjan liitteenä 1 olevalla kysymyssarjalla. Kyselyn aikataulun toteutus perustuu operaatioiden rotaatioaikatauluun. Maavoimien esikunta tuottaa vuosittaisen operaatioiden kootun rotaatioaikataulun. Kyselyn teknisestä toteutuksesta vastaa Maavoimien esikunnassa erikseen nimetty vastuuhenkilö ja hänen varahenkilönsä. Kyselyyn vastaa koko kriisinhallintapalveluksessa oleva henkilöstö, joka on palvellut yli kuusi (6) viikkoa Maavoimien johtamisessa sotilaallisissa kriisinhallintaoperaatioissa tai alle kuuden kuukauden rotaatioissa yli neljä (4) viikkoa. Vastaaminen voi tapahtua miltä tahansa verkkoyhteydessä olevalta päätelaitteelta. Vastausaika kyselyyn on neljä (4) viikkoa kyselyn avaamisesta alkaen (alle kuuden kuukauden rotaatioissa vastausaika on kolme viikkoa). Kysely avataan Pvmoodle -kyselyjärjestelmään kahdeksan viikkoa rotaation alkamisen jälkeen (alle kuuden kuukauden rotaatioissa kysely avataan kuusi (6) viikkoa rotaation alkamisen jälkeen) ja lisäksi tarvittaessa tämän jälkeen suomalaisen kriisinhallintajoukon komentajan tai suomalaisten kansallisen vanhemman niin ilmoittaessa. Raporttien tuottaminen tapahtuu Puolustusvoimien työasemalta Maavoimien esikunnassa. Kyselyn onnistumiseksi on olennaisen tärkeää, että mahdollisimman moni kriisinhallintapalveluksessa olevista saadaan vastaamaan kyselyyn. Suomalaisen kriisinhallintajoukon komentajan tai suomalaisten

kansallisen vanhimman tulee vastata siitä, että tämä toteutuu. Kysely järjestetään ja tulokset analysoidaan siten, ettei vastaajan henkilöllisyys missään vaiheessa paljastu.

Työilmapiirikysely käsittää seuraavat osavaiheet:

- Organisaatorakenteen päivittäminen ja tarkistaminen kyselyä varten
- Henkilöstön tiedottaminen ja motivointi ennen kyselyä
- Kyselyn perustaminen ja kyselyyn vastaaminen
- Vastausten kertymisen seuranta vastausaikana
- Raportin tuottaminen kyselyjärjestelmästä
- Raportin esittely kriisinhallintajoukon/vast. johdolle
- Raportin esittely kriisinhallintajoukon/vast. koko henkilöstölle
- Raportin käsittely palautetilaisuuksissa työpisteittäin ja parantamistoimenpiteiden määrittäminen
- Parantamistoimenpiteiden vaikutuksen seuranta sekä
- Tulosten raportointi Maavoimien esikunnan henkilöstöosasto ja Pääesikunnan henkilöstöosasto (tulokset, palautetilaisuus ja parantamistoimenpiteet)

Työilmapiirikyselyn kysymyssarja on liitteessä 1.

## 4.2 Kyselyn käytännön toteutuksesta vastaava henkilöstö

Maavoimien esikunta määrää työjärjestyksessään MAAVKRIHATIP teknistä toteutusta varten vastuuhenkilön ja tälle varahenkilön. Tehtävät tulee huomioida myös tehtäväkuvauksissa. Maavoimien johtamien sotilaallisten kriisinhallintaoperaatioiden suomalaisen kriisinhallintajoukon/vast. henkilöstötoimialalla määrätään vastuuhenkilö ja tälle varahenkilö, vastaamaan MAAVKRIHATIP edellyttämistä toimenpiteistä vastuujaon mukaisesti. Tehtävät tulee huomioida myös tehtäväkuvauksissa. MAAVKRIHATIP osavaiheiden vastuut jakautuvat Maavoimien esikunnan henkilöstöosaston (MAAVEHENKOS) ja suomalaisen kriisinhallintajoukon/vast. henkilöstöalan (KRIHAJOUKKO/VAST) välillä seuraavasti:

1. KRIHAJOUKKO/VAST perehtyy kyselyjärjestelmän käyttöön ja ohjeistukseen.



2. MAAVEHENKOS avaa kyselyn PVMoodle -järjestelmään. KRIHAJOUKKO/VAST ohjeistaa operaatiossa vastaajat kyselyn sähköiseen vastaamiseen.
3. MAAVEHENKOS jakaa tarvittavat vastaamislinkit ja salasanat kriisinhallintajoukkoon/vast ja KRIHAJOUKKO/VAST yhteyshenkilö jakaa vastaamislinkit ja salasanat edelleen lopullisille vastaajille vastaajaryhmittäin operaatiossa.
4. MAAVEHENKOS seuraa tarkasti eri työpisteiden/vast vastausten kertymistä kyselyn vastaamisaikana ja tiedottaa puuttavista vastauksista KRIHAJOUKKO/VAST vastuuhenkilölle, joka muistuttaa/kannustaa lopullisia vastaajia operaatiossa vastaamaan kyselyyn.
5. MAAVEHENKOS tuottaa raportit kyselyjärjestelmästä.
6. MAAVEHENKOS tarkastaa raportit (alle viiden hengen ryhmien tuloksia ei esitetä, eikä niitä saada teknisesti) ja toimittaa raportit KRIHAJOUKKO/VAST yhteyshenkilölle. KRIHAJOUKKO/VAST yhteyshenkilö jakaa raportit KRIHAJOUKKO/VAST sisällä annetun toimintatapamallin mukaisesti.
7. MAAVEHENKOS vastaa yksittäisen vastaajan ja pienten vastaajaryhmien tietosuojasta.
8. MAAVEHENKOS ja KRIHAJOUKKO/VAST opastaa kaikissa kyselyyn liittyvissä asioissa.
9. KRIHAJOUKKO/VAST vastuuhenkilö esittelee saadun palautteen KRIHAJOUKKO/VAST johdolle.
10. KRIHAJOUKKO/VAST komentaja tai kansallinen vanhin esittelee kyselyn tulokset koko henkilöstölle.
11. KRIHAJOUKKO/VAST vastuuhenkilö antaa esimiehille tarvittaessa neuvontaa siitä, miten tulosten palautetilaisuuDET järjestetään.
12. KRIHAJOUKKO/VAST raportoi Maavoimien esikunnan henkilöstöosastolle tulokset, palautetilaisuuDET ja tehdyt parantamistoimenpiteet neljän viikon kuluttua vastausajan päättymisestä.
13. MAAVEHENKOS raportoi Pääesikunnan henkilöstöosastolle vuosiraportin yhteydessä MAAVKRIHATIP tulokset, palautetilaisuuDET ja tehdyt parantamistoimenpiteet operaatioittain ja rotaatioittain.

Maavoimien esikunnan henkilöstöosasto tukee suomalaista kriisinhallintajoukkoa/vast. kaikissa KRIHAJOUKKO/VAST vastuulle kuuluvissa osavaiheissa.

### 4.3 Vastausten käsittely kyselyjärjestelmällä

Kyselyjärjestelmästä voidaan raportoida kyselyn tulokset jatkokäsittelyä varten järjestelmään luodun organisaatorakenteen mukaisesti. Maavoimien johtamien sotilaallisten kriisinhallintaoperaatioiden työilmapiiirikyselyn tulosten raportointia varten luodun organisaation tulee vastata suomalaisen kriisinhallintajoukon/vast organisaatiota, siten kuin se on määritelty henkilöyksikkötyypissä.

MAAVKRIHATIP osalta alimman organisaatiotason määrittelyssä (vastaajaryhmä) tulee huomioida riittävän vastaajamäärän (vähintään viisi henkilöä) saaminen. Mikäli alimman tason vastaajamäärä jää alle viiden henkilön, tulokset näkyvät tätä organisaatorakennetta ylempänä olevan tason tuloksissa tai ylimmän, koko operaation tuloksissa. Mikäli operaation vahvuus on alle viisi henkilöä, toteutetaan MAAVKRIHATIP työilmapiiirikeskustelun keinoin.

Kriisinhallintajoukon/vast tuloste sisältää seuraavat raportit:

- kriisinhallintajoukko/vast raportti
- vastaajaryhmän (komppania) raportti
- vastaajaryhmän (joukkuetaso) raportti (sisältää esikuntien osat ja kansallinen tukielementti NSE)

Suomalaisen kriisinhallintajoukon/vast yhteyshenkilö toimittaa vastaajaryhmien raportit vastaajaryhmien esimiehille ja koko kriisinhallintajoukon/vast raportin suomalaisen kriisinhallintajoukon komentajalle tai suomalaisten kansalliselle vanhimmalle.

### 5. Maavoimien johtamien sotilaallisten kriisinhallintaoperaatioiden työilmapiiirikyselyssä syntyvän tietoineksen turvaluokittelu, taltiointi, säilyttäminen ja jatkokäsittelyoikeuksien myöntäminen

Kyselyiden yhteydessä syntyvä tietaines, mukaan lukien raportit, vastausaineistot (data), tietokannat ja muiden analyysimenetelmien avulla toteutettavat kuvat, raportit ja yhteenvedot ovat salassa pidettäviä viranomaisen toiminnan julkisuudesta annetun lain (621/1999) 24 §:n 1 momentin 10 kohdan perusteella. Mainittu aineisto on turvaluokiteltu suojaustasolle IV käyttö rajoitettu. Kyselyiden yhteydessä syntyvän tietoineksen omistaa Puolustusvoimien henkilöstöpäällikkö.

Puolustusvoimien palvelukeskus vastaa vastausaineistojen taltiointista ja säilyttämisestä arkistonmuodostussuunnitelman säilytysaikojen mukaisesti.

Kyselyiden maavoimallisten tulosten luovuttamisesta ja jatkokäyttöoikeuksista päättää tapauskohtaisesti Pääesikunnan henkilöstöosasto (J1). Kyselyaineistoihin liittyvät tutkimusluvrat ratkaisee Pääesikunnan henkilöstöosasto (J1). Tutkimusluvista määritetään tarkemmin asiakirjalla PVOHJEK - PE TUTKIMUSLUVAT PUOLUSTUSVOIMOISSA.

Vastaajien tietosuoja varmistetaan seuraavasti:

- Kysely on nimetön
- Vastaamisessa käytettävä salasana ja selaimen www-osoite (linkki) on sama kaikille vastaajaryhmän jäsenille. Vastaaminen voi tapahtua miltä tahansa päätelaitteelta, jossa on kyselyn mahdollistava internet- yhteys
- Tietoja esitetään vain ryhmätasolla ja mitään tietoja ei esitetä alle viiden (5) henkilön ryhmistä
- Tutkimuskäyttöön tarkoitettuihin taustamuuttujiin ei hallintoyksikkötasolla ole edes teknisesti mahdollista päästä käsiksi (esim. sukupuoli, ikä, henkilöstöryhmä)
- Raportit säilytetään ainakin seuraavaan työilmapiirikyselyyn asti

## **6. Tulosten esittely ja hyödyntäminen**

### **6.1 Tulosten esittely henkilöstölle ja parantamistoimenpiteiden linjaus**

Alayksiköiden esittelytilaisuudet järjestetään erikseen työpisteittäin (vast). Alayksikön tulokset esittelee henkilöstölle alayksikön päällikkö tai hänen määräämänsä henkilö. Tulokset esitellään koko työpisteen (vast) henkilöstölle.

Suomalaisen kriisinhallintajoukon/vast koottu tulos esitellään koko henkilöstölle suomalaisen kriisinhallintajoukon komentajan tai suomalaisten kansallisen vanhimman johdolla. Tässä tilaisuudessa esitetään tärkeimmät vahvuudet ja linjataan parantamistoimenpiteet.

### **6.2 Tulosten käsittely ja parantamistoimenpiteiden suunnittelu ja seuranta hallintoyksikössä**

Työpisteiden (vast) tuloksia ja niiden mahdollisesti esille tuomia työhön liittyviä vahvuuksia ja kehittämistoimenpiteitä käsitellään vähintään yhdessä erillisessä palautetilaisuudessa. MAAVKRIHATIP analysoinnissa ja palautetilaisuudessa voidaan lisäksi hyödyntää esimerkiksi mahdollisesti käytettävissä olevaa toimintakykyalan asiantuntemusta. Tilaisuus on osa työyhteisön yleisiä kehittämistoimenpiteitä, joten siinä voidaan työilmapiiriin lisäksi käsitellä mm. töiden järjestelyyn liittyviä, toiminnan laadun parantamista koskevia ja vastaavia työilmapiiriin vaikuttavia asioita sekä mahdollisesti muita työyhteisön yhteisiä asioita. Tavoitteena on löytää työyksikön toimintaan ja työilmapiiriin liittyvät vahvuudet ja määrittää yhdessä toteuttamiskelpoisia kehittämis- tai parannusehdotuksia. Tilaisuuksissa voidaan laatia esimerkiksi työyksikön parantamissuunnitelma. Tavoitteena on saada koko henkilöstö sitoutumaan työyhteisön kehittämiseen. Parantamistoimenpiteiden toteutumista seurataan suomalaisen kriisinhallintajoukon/vast komentajan tai suomalaisten kansallisen vanhimman johtoryhmässä (vast) ja joukkoyksiköissä osana henkilöstövoimavarojen yleistä kehittämistä.

Kyselytuloksista ei saa tiedottaa Puolustusvoimien ulkopuolelle. Ulkopuolisesta tiedottamisesta vastaa Puolustusvoimien henkilöstöpäällikkö.

### **6.3 Tulosten maavoimallinen ja operaatiokohtainen seuranta**

Maavoimien henkilöstöosasto vastaa MAAVKRIHATIP tulosten maavoimallisesta seurannasta. MAAVKRIHATIP maavoimallisten tulosten raportoinnista vastaa Pääesikunnan henkilöstöosasto.

Maavoimien esikunta voi vertailla johtamiensa sotilaallisten kriisinhallintaoperaatioiden tuloksia toisiinsa sekä aikasarjana edellisten vuosien tuloksiin. Vertailussa tulee ottaa huomioon kriisinhallintajoukkojen/vast. erilaisuus, vastaajaryhmien muuttuminen rotatioittain sekä kyselyiden eri ajankohtiin ajoittuminen.

### **6.4 Epäasialliseen käyttäytymiseen liittyvien asioiden käsittely**

Pääesikunnan henkilöstöosaston ohjeen HG1647/20.10.2010 PEHENKOS PALKATUN HENKILÖSTÖN EPÄASIALLISEN KOHTELUN EHKÄISY JA KÄSITTELY PUOLUSTUSVOIMIEN TYÖPAIKOLLA mukaan Puolustusvoimien henkilöstöpolitiikan tavoitteena on henkilöstön hyvinvointi ja tuloksellinen työskentely. Tavoitetta on edistettävä erityisesti huolehtimalla työilmapiiristä, työolosuhteista, hyvästä työn organisoinnista ja johtamisesta sekä

työntekijöiden turvallisuudesta. Hyvinvoinnin edistäminen edellyttää työyhteisön jäseniltä mm. muiden ihmisten huomioon ottamista sekä heidän itsemääräämisoikeutensa kunnioittamista. Mahdollisesti esiintyviä ilmiöitä, kuten kiusaamista ja sukupuolista häirintää tulee ennaltaehkäistä. Epäasiallista kohtelua ei hyväksytä ja mikäli tällaista käytöstä havaitaan, tulee siihen puuttua välittömästi. Kiusaamisen ja häirinnän lopettaminen on aina linjaorganisaation ja sen esimiesten vastuulla. Epäasiallinen kohtelu ja syrjintä on kielletty lainsäädännöllä.

Pääesikunnan henkilöstöosaston laatima ohje HG1647 antaa yksityiskohtaiset ohjeet, kuinka menetellä tilanteissa, joissa on koettu/havaittu epäasiallista kohtelua tai häirintää. Porin prikaati veloitetaan kouluttamaan epäasiallisen kohtelun ja häirinnän käsittely kriisinhallintapalvelukseen lähtevälle henkilöstölle rotataatiokoulutuksen yhteydessä.

MAAVKRIHATIP:n yhtenä keskeisimmistä tavoitteista on toimia välineenä epäasiallisen kohtelun ja häirinnän kokemusten esille tuomisessa sekä käsittelyyn saamisessa jo operaation aikana ja operaatiokohtaisina toimenpiteinä. Erityisen tärkeää on, että asioihin voidaan puuttua ja niitä voidaan käsitellä jo paljon ennen palvelussuhteen päättymistä ja kotiutumista. Operaation johdon on purkutilaisuudessa tuotava esiin, että pelkkä kyselyyn vastaaminen ei kehitä tai muuta asioita, vaan epäkohdat on saatettava kansallisen johdon tietoon. Henkilöitä tulee rohkaista kertomaan epäkohdat joko omalle esimiehelle tai jollekin toiselle esimiesasemassa olevalle henkilölle. Vain tällä tavoin menettelemällä pystytään konkreettisesti puuttumaan epäkohtiin.

## 7. Koulutuksen järjestelyt

Työilmapiirikyselyn toteutusta varten järjestetään operaatiokohtaista ohjausta, jossa annetaan yleistiedot työilmapiirikyselystä ja työilmapiiritutkimuksen käytännön toimenpiteistä vastuujaon mukaisesti. Kyselyjärjestelmän teknistä koulutusta ei järjestetä, sillä tekniset toimenpiteet kyselyjärjestelmässä toteutetaan Maavoimien esikunnan henkilöstöosastolla sekä Puolustusvoimien palvelukeskuksessa. Maavoimien esikunta antaa tarvittaessa operaatiokohtaisesti opastusta siihen, kuinka raportteja tulkitaan ja esitellään ja kuinka niistä tiedotetaan suomalaisessa kriisinhallintajoukossa/vast.

- LIITTEET
- 1 Maavoimien johtamine sotilaallisten kriisinhallintaoperaatioiden työilmapiirikyselyn kysymyssarja
  - 2 Tulkintaohje ja itsearviointi

## **Maavoimien johtamien sotilaallisten kriisinhallintaoperaatioiden työilmapiirikysely (MAAVKRIHATIP)**

Työilmapiirikyselyn tavoitteena on saada työyhteisösi ilmapiiristä tietoa, jonka perusteella voidaan ryhtyä kehittämistoimenpiteisiin ja lisätä työyhteisön avoimuutta.

### **Taustakysymykset:**

Seuraavissa kysymyksissä (1 - 10) kysytään tarkempia taustatietojasi. Tuloksia käsitellään ainoastaan Puolustusvoimien tutkimuslaitoksen toimintakykyosastolla, joka tekee tuloksista koosteita Pääesikunnalle ja Maavoimien esikunnalle. Analyysijä hyödynnetään henkilöstövoimavarojen ja -strategian kehittämisessä. Näiden tutkimuskäyttöön tarkoitettujen kysymysten tuloksia on teknisesti mahdotonta saada esille hallintoyksikötasolla. Yksittäisten henkilöiden vastaukset eivät tule missään yhteydessä esiin.

#### **1. Sukupuoli**

- mies
- nainen

#### **2. Kuinka mones palveluskerta tämä on sinulle sotilaallisessa kriisinhallintatehtävässä?**

- ensimmäinen
- toinen
- kolmas
- neljäs tai useampi

#### **3) Kuinka mones vastaamiskerta MAAVKRIHATIP-kyselyyn tämä on sinulle tässä sotilaallisessa kriisinhallintatehtävässä?**

- ensimmäinen
- toinen
- kolmas
- neljäs tai useampi

#### **4) Kuinka pitkä palvelussitoumus sinulla on?**

- 4 kk
- 6 kk
- 8 kk
- 12 kk
- muu

#### **5. Ikäsi**

- alle 25 v.
- 25 - 30 v.
- 31 - 40 v.
- 41 - 50 v.
- yli 51 v.

**6. Olen**

- Puolustusvoimien tai Rajavartiolaitoksen henkilökuntaa
- reserviläinen
- siviili (Puolustusvoimien ulkopuolinen, en ole käynyt varusmiespalvelusta/vast.)

Mikäli vastasit reserviläinen tai siviili, siirry suoraan kohtaan 8

**7. Mikäli olet Puolustusvoimien tai Rajavartiolaitoksen henkilökuntaa, mihin henkilöstöryhmään kuulut?**

- upseeri
- erikoisupseeri
- opistoupseeri
- aliupseeri
- siviili

**8) Palveletko tällä hetkellä kriisinhallintatehtävässä esimiestehtävässä?**

- kyllä
- en

**9. Lähiesimieheni (toiminnallinen esimies) kriisinhallintaoperaatiossa on kansalaisuudeltaan**

- suomalainen
- muu kansallisuus

**10. Koulutustausta**

- peruskoulu
- ylioppilas
- ammattikoulu tai vastaava ammattitutkinto
- ammattikorkeakoulututkinto tai päällystöopisto
- korkeakoulututkinto tai kadettikoulu

**VARSINAISET KYSYMYKSET:**

Summamuuttujiin sisältyvät kysymykset on merkitty sinisellä korostusvärillä.

Vastausvaihtoehdot väittämiin 11 - 22: (kysymykset 15 ja 16 käänteinen arvoasteikko)

- olen täysin samaa mieltä
- olen pääosin samaa mieltä
- en osaa sanoa
- olen pääosin eri mieltä
- olen täysin eri mieltä

**Palvelusmotivaatio**

11. Kriisinhallintapalveluksessani ei ole asioita, jotka haittaavat palvelusmotivaatiani.

12. Oma palvelusmotivaationi on ollut nykyisen kriisinhallintapalvelussuhteen aikana keskimäärin hyvä.

13. Palvelusmotivaationi tulee lähitulevaisuudessa todennäköisesti olemaan hyvä.

### Henkinen hyvinvointi

14. Minulle jää riittävästi vapaa-aikaa päivittäisten palvelustehtävien hoitamisen jälkeen.

15. Kriisinhallintatyö on minulle fyysisesti liian rasittavaa.

16. Kriisinhallintatyö on minulle henkisesti liian rasittavaa.

Mitkä tekijät ovat mielestäsi lisänneet henkistä kuormitusta operaatiossa?

17. Tehtävien määrä on lisännyt henkistä kuormitusta operaatiossa

18. Tehtävien vaativuus on lisännyt henkistä kuormitusta operaatiossa

19. Työvälineet ja työtilat on lisännyt henkistä kuormitusta operaatiossa

20. Työilmapiiri on lisännyt henkistä kuormitusta operaatiossa

21. Johtaminen on lisännyt henkistä kuormitusta operaatiossa

22. Kriisinhallintapalveluksen ja yksityiselämän yhteensovittaminen on lisännyt henkistä kuormitusta operaatiossa

23. Stressillä tarkoitetaan tilannetta, jossa ihminen tuntee itsensä jännittyneeksi, levottomaksi, hermostuneeksi tai ahdistuneeksi vaikka hänen on vaikea nukkua asioiden vaivatessa jatkuvasti mieltä. Tunnetko sinä nykyisin tällaista stressiä?

- en lainkaan
- vain vähän
- jonkin verran
- melko paljon
- erittäin paljon

Vastausvaihtoehdot väittämiin 24 -36:

- olen täysin samaa mieltä
- olen pääosin samaa mieltä
- en osaa sanoa
- olen pääosin eri mieltä
- olen täysin eri mieltä

### Työmäärä ja jakautuminen, oma palvelustehtävä

24. Tehtävien määrä on jakautunut oikeudenmukaisesti eri henkilöiden välillä omassa työyksikössäni (ryhmä, joukkue, perusyksikkö, esikunnan osasto tai vast).

25. Omat palvelustehtäväni ja vastuualueeni on määritelty selkeästi.

26. Palvelustehtäväni ovat sopivan vaativia ja haasteellisia.

27. Koen, että työtehtäviäni ja panostani arvostetaan.



**Esimiestyö (lähiesimies/toiminnallinen esimies)**

- 28. Saan lähimmältä esimieheltäni kiitosta ja tunnustusta, jos hoidan tehtäväni hyvin.
- 29. Saan lähimmältä esimieheltäni riittävästi kannustusta ja tukea omassa työssäni.
- 30. Lähin esimieheni ottaa minut huomioon yksilönä.
- 31. Lähin esimieheni on kaiken kaikkiaan hyvä ja pätevä johtaja.
- 32. Lähin esimieheni ottaa mielipiteeni huomioon toiminnassaan.
- 33. Lähin esimieheni tuntee hyvin työyksikön toiminnan eri osa-alueet.

**Työvälineet, työtilat ja majoitus**

- 34. Työvälineeni ovat toimivat ja ajanmukaiset.
- 35. Työtilat ovat palvelustehtäviin nähden sopivat.
- 36. Majoitustilat ovat asianmukaiset.

Vastausvaihtoehdot väittämiin 37 -39: (käänteinen arvoasteikko)

- ei juuri koskaan
- muutaman kerran kuussa
- noin kerran viikossa
- useita kertoja viikossa
- jatkuvasti

**Työn imu**

- 37. Tunnen itseni vahvaksi ja tarmokkaaksi palveluksessa.
- 38. Olen innostunut palvelustehtävistäni.
- 39. Tunnen tyydytystä, kun olen syventynyt palvelustehtäviini.

Vastausvaihtoehdot väittämiin 40 - 48:

- olen täysin samaa mieltä
- olen pääosin samaa mieltä
- en osaa sanoa
- olen pääosin eri mieltä
- olen täysin eri mieltä

**Me-henki / työilmapiiri**

- 40. Niiden työtovereiden keskuudessa, joiden seurassa päivittäin työskenteleminen, vallitsee hyvä yhteishenki, me-henki.
- 41. Työyksikössäni (ryhmä, joukkue, perusyksikkö, esikunnan osasto tai vast) vallitsee hyvä työilmapiiri tai henki.
- 42. Palvelustoverini auttavat ja tukevat toisiaan.
- 43. Lähelläni olevat palvelustoverini ovat hyvissä väleissä keskenään.
- 44. Suomalaisten ja muiden kansallisuuksien välillä vallitsee hyvä yhteishenki, me-henki.
- 45. Komppanioiden/yksiköiden välillä vallitsee hyvä yhteishenki, me-henki.

46. Koen henkilökohtaisesti työni kriisinhallintaoperaatiossa merkitykselliseksi.  
47. Töiden järjestely omassa työyksikössäni (perusyksikkö, esikunnan osasto tai vast) on toteutettu hyvin, järkevällä tavalla.  
48. Kriisinhallintaoperaatiossa vallitsee hyvä yhteishenki.

### **Olosuhteisiin sopeutuminen, toiminnan ja järjestelyjen laatu sekä työn sisältö**

Vastausvaihtoehdot väittämiin 49 - 68.

- Ei lainkaan kuormittava asia
- Jonkin verran kuormittava asia
- Hallittavissa oleva asia
- Paljon kuormittava asia
- Erittäin kuormittava asia

Kuinka kuormittavina olet kokenut omalta osaltasi alla luetellut asiat operaat-ion aikana?

- 49. Ikävä perhettä, läheisiä, omaisia
- 50. Huoli perheen, kumppanin tai läheisen jaksamisesta kotimaassa
- 51. Huoli tulevaisuudesta komennuksen jälkeen
- 52. Yhteydenpitomahdollisuudet kotiin
- 53. Vieraaseen kulttuuriin sopeutuminen
- 54. Suhteiden luominen paikalliseen väestöön
- 55. Vieraan kielen käyttö
- 56. Liikkumisrajoitukset
- 57. Leiriolosuhteiden fyysiset puitteet
- 58. Paikallinen ilmasto
- 59. Paikalliset ympäristöongelmat
- 60. Liikenneonnettomuuksien uhka
- 61. Yksityisyyden puute
- 62. Paikallisen väestön asenteet kriisinhallintatyöhön
- 63. Paikallisesta ympäristöstä eristetyt työtehtävät
- 64. Vapaa-ajan vieton ja virkistytymisenmahdollisuudet tukikohdassa (vast)
- 65. Levon puute
- 66. Yötyö
- 67. Fyysinen kuormittavuus
- 68. Tiedon kulku/panttaus

### **Työ- ja palvelusturvallisuus**

Vastausvaihtoehdot väittämiin 69 - 75:

- olen täysin samaa mieltä
- olen pääosin samaa mieltä
- en osaa sanoa
- olen pääosin eri mieltä
- olen täysin eri mieltä

69. Sain puolustusvoimilta riittävät tiedot ja taidot tehtävääni operaatiossa.

70. Krihaoperaatioon annettu koulutus mahdollistaa turvallisen palveluksen.  
 71. Aiemmin saavutettu osaaminen mahdollistaa turvallisen palveluksen.  
 72. Jaetut varusteet ja asemateriaali mahdollistaa turvallisen palveluksen.  
 73. Koulutetut ja käsketyt toimintatavat mahdollistavat turvallisen palveluksen.  
 74. Palvelusvapaajärjestelmä toimii hyvin. Mikäli operaatiossa ei ole palvelusvapaata, älä vastaa tähän kysymykseen.  
 75. Koen kriisinhallintapalvelukseni olleen turvallista.

76. Missä palvelukseen liittyvässä asiassa tai alueella asiat olivat Sinun kohdallasi kaikkein huonoimmin?

Eli millä alueella koit omalla kohdallasi eniten ongelmia? VALITSE VAIN YKSI VAIHTOEHTO.

- Esimiestyöhön (lähiesimies/toiminnallinen esimies) liittyvät asiat
- Työyhteisöön ja työilmapiiriin liittyvät asiat
- Palvelusturvallisuuteen liittyvät asiat
- Työyksikön tiedonkulku/viestintä
- Palvelustehtävien järjestelyt ja työmäärän jakaantuminen työyksikössäni
- Palvelustehtävien sisältö (haastavuus, monipuolisuus, merkityksellisyys)
- Palveluksen ja perhe-/yksityiselämän yhteensovittamisen haasteet
- Mikään ei ole ollut erityisen hyvin omalla kohdalla

77. Entä missä työhön liittyvässä asiassa tai alueella asiat olivat Sinun kohdallasi erityisen hyvin?

Millä alueella tai asiassa tilanne oli parhain? VALITSE VAIN YKSI VAIHTOEHTO.

- Esimiestyöhön (lähiesimies/toiminnallinen esimies) liittyvät asiat
- Työyhteisöön ja työilmapiiriin liittyvät asiat
- Palvelusturvallisuuteen liittyvät asiat
- Työyksikön tiedonkulku/viestintä
- Palvelustehtävien järjestelyt ja työmäärän jakaantuminen työyksikössäni
- Palvelustehtävien sisältö (haastavuus, monipuolisuus, merkityksellisyys)
- Palveluksen ja perhe-/yksityiselämän yhteensovittamisen haasteet
- Mikään ei ole ollut erityisen huonosti omalla kohdalla

### **Yhdenvertaisuus, häirintä ja kiusaaminen**

Vastausvaihtoehdot väittämiin 78 - 79:

- Olen täysin samaa mieltä
- Olen pääosin samaa mieltä
- En osaa sanoa
- Olen pääosin eri mieltä
- Olen täysin eri mieltä

78. Sukupuolten välinen yhdenvertaisuus on toteutunut työyhteisössäni hyvin

79. Eri henkilöstöryhmien välinen yhdenvertaisuus on toteutunut hallintoyksikössäni hyvin

80. Sukupuolinen häirintä määritellään ei-toivotuksi ja yksipuoliseksi fyysiseksi tai sanalliseksi käyttäytymiseksi, jolle on ominaista, että sen aiheuttamat tunteet ovat kohteelle aina kielteisiä. Onko sinuun kohdistunut operaation aikana sukupuolista häirintää?

- Ei
- Kyllä, harvoin
- Kyllä, satunnaisesti
- Kyllä, jatkuvasti

Jos vastasit kyllä, vastaa kysymykseen 81, jos vastasit ei, siirry kysymykseen 82.

81. Oliko tekijä?

- suomalainen alainen
- suomalainen vertainen
- suomalainen esimies
- joku muu suomalainen
- muu kansallisuus esimies
- muu kansallisuus, toinen kriisinhallintatehtävässä toimiva
- paikallisväestö

82. Havaitsitko operaation aikana muihin kohdistuvaa sukupuolista häirintää?

- En
- Kyllä, harvoin
- Kyllä, satunnaisesti
- Kyllä, jatkuvasti

Jos vastasit kyllä, vastaa kysymykseen 83, jos vastasit ei, siirry kysymykseen 84.

83. Koetko, että epäasialliseen käytökseen operaatiossa puututtiin?

- Ei puututtu lainkaan
- Puututtiin, mutta ei riittävällä vakavuudella
- Asiaan puututtiin ja se otettiin vakavasti

84. Henkisellä väkivallalla tarkoitetaan jatkuvaa, toistuvaa kiusaamista, sortamista tai loukkaavaa kohtelua. Oletko aiemmin tuntenut olevasi tai oletko tällä hetkellä henkisen väkivallan ja kiusaamisen kohteena palveluksessasi?

- Kyllä, tällä hetkellä
- Kyllä, aiemmin tässä palveluksessani mutta ei enää
- En koskaan

Jos vastasit kyllä, vastaa kysymykseen 85, jos vastasit ei, siirry kysymykseen 86.

85. Oliko kiusaaja?

- suomalainen alainen
- suomalainen vertainen
- suomalainen esimies
- joku muu suomalainen
- muu kansallisuus esimies

- muu kansallisuus, toinen kriisinhallintatehtävässä toimiva
- paikallisväestö

86. Havaitsitko operaation aikana muihin kohdistuvaa kiusaamista?

- En
- Kyllä, harvoin
- Kyllä, satunnaisesti
- Kyllä, jatkuvasti

87. Koetko, että kiusaamiseen operaatiossa puututtiin?

- Ei puututtu lainkaan
- Puututtiin, mutta ei riittävällä vakavuudella
- Asiaan puututtiin ja se otettiin vakavasti

Kiitos vastauksistasi!

Tämän ohjeen pohjana on käytetty normin HO424/5.6.2019 PVHSM 008 - PEHENKOS - TYÖILMAPIIRIKYSELY JA TYÖILMAPIIRIN KEHITTÄMINEN PUOLUSTUSVOIMOISSA MÄÄRÄYS liitettä 2 Tulkintaohje ja itsearviointi

## Maavoimien johtamien sotilaallisten kriisinhallinta-operaatioiden työilmapiiirikyselyn tulosten arviointi ja analysointi

### 1. Johdanto

Tämän ohjeen tarkoituksena on helpottaa sähköisesti toteutetun työilmapiiirikyselyn tulosten omatoimista tulkintaa ja hyväksikäyttöä maavoimien johtamisissa kriisinhallintaoperaatioissa. Ohjeessa annetaan perusteet työpisteen esimiehelle ja mahdollisille muille henkilöstöhallinnon toimijoille, mitä toimenpiteitä työilmapiiirikyselyn jälkeen tulee tehdä ja miten työpisteen tuloksia analysoidaan.

Työilmapiiirin monia eri ulottuvuuksia kartoittava laaja kysymyssarja ei ainoana työkaluna ole kaikkein tarkimmillaan työyhteisön alimmilla organisaatiotasolla. Kysely toimiikin hyvin eräänlaisena kuumemittarina, jonka avulla tuloksiin ja niiden mahdollisiin muutoksiin voidaan kiinnittää huomiota. Kysely yhdistettynä tarkkaan tulosten analysointiin ja hyvin järjestettyyn palautetilaisuuteen antaa luotettavan kuvan työyhteisön tilasta. Pelkkiin numeraalisiin arvoihin perustuvaa kehittämistyötä tai toiminnan muutosta ei tule tehdä, vaan työyhteisötasolla on aina hyödynnettävä myös keskusteluista saatavaa informaatiota.

Mitään yksiselitteistä ohjetta kaikkien Maavoimien johtamien sotilaallisten kriisinhallintaoperaatioiden työyhteisöjen tulosten tulkintaan ei voida antaa operaatioiden erilaisuuden vuoksi. Työyhteisöissä tapahtuu koko ajan sellaisia organisatorisia, toiminnallisia ja henkilöstöön liittyviä muutoksia, jotka heijastuvat työilmapiiiriin ja siten ilmapiiirikyselyn tuloksiin.

Yksikön esimiehen tai hänen nimeämänsä henkilön tulee analysoida työilmapiirikyselyn tulokset ennen palautetilaisuutta. Analysoijalla olisi hyvä olla näkemys yksiköstä ja sen toiminnasta, kuten yksikön menetelmistä ja toimintavoista, henkilöstöstä ja mahdollisista aiemmista kehittämistoimenpiteistä. Analysoijan olisi hyvä kyetä arvioimaan syy-seuraus -suhteita (miksi tulokset ovat tietyllä tasolla) ja sitä, onko mahdollisilla aikaisemmillä kehittämistoimenpiteillä ollut vaikutusta yksikön toimintaan. Pelkkä numeerinen arvo ei yksinään tarkoita vielä mitään, vaan analysoijan on ”nähtävä tulosten taakse”. Sisältyykö tuloksiin sellaisia keskeisiä tekijöitä, joilla oikeasti voidaan vaikuttaa tai on vaikutettu työpisteen toimintaan? Painopiste tulosten analysoinnissa on kuitenkin itse palautetilaisuudessa. Mahdollisia aikaisempia kehittämistoimenpiteitä tarkasteltaessa tulee ottaa huomioon, että kehittämistoimenpiteet kohdistuvat edelliseen rotaatioon ja eri vastaajaryhmään.

Yksikön esimiehen on suotavaa osallistua palautetilaisuuteen, mutta hänen on oltava puheenvuoroissaan, kommenteissaan ja johtopäätöksissään tasavertainen muiden osallistujien kanssa. Keskustelun tulee pohjautua ns. demokraattisen dialogin periaatteisiin: eli kaikilla, joita asia koskee, on oikeus osallistua keskusteluun ja kaikki osallistujat ovat tasa-arvoisia. Keskusteluilla tulisi myös pyrkiä edistämään johtamis- ja vuorovaikutuskulttuuria, jossa kannustetaan välittömään ja avoimeen vuorovaikutukseen. Esimiehen läsnäolo näissä tilaisuuksissa on toivottavaa ainakin sen vuoksi, että hän voi tukea työryhmiä ja -yksiköitä tekemään johtopäätöksiä sekä viedä asioita seuraaville, ylemmille organisaatiotasolle. Lisäksi työyksikön esimiehellä on tärkeä rooli sen suhteen, että **tulosten tarkastelu ei muodostu pelkästään syyttelyksi, syyllisten etsimiseksi** (suhteessa esimerkiksi kriittisiin arvioihin) **tai riitelyksi. Syyllisten etsiminen ja vastaajien tunnistamisyritykset ovat eettisesti ja työyhteisön yhteishengen kannalta ongelmallisia, joten niitä tulee välttää.**

## 2. Kyselyn toteuttaminen ja anonymiteetti

Työilmapiirikysely toteutetaan sähköisessä kyselyjärjestelmässä, jossa vastaajan anonymiteetti (eli se, että yksittäisen vastaajan henkilöyttä ei voida tun-

nistaa) toteutuu hyvin. Kaikilla tiettyyn työyksikköön kuuluvilla on vastaamiseen sama salasana ja vastaamiseen voidaan käyttää mitä tahansa puolustusvoimien- tai henkilökohtaista internetissä toimivaa päätelaitetta. Yksittäisen vastaajan tunnistamisyriityksetkin ovat Pääesikunnan normin mukaan ankarasti kielletty. Mikäli työyksikkötasolla vastaajia on vähemmän kuin viisi (5), kyselyjärjestelmä ei tuota raporttia anonymiteetin suojaamiseksi. Arvioinnit tulostuvat kuitenkin seuraavalle organisaatioportaalle. Mikäli operaation vahvuus on alle viisi henkilöä, toteutetaan MAAVKRIHATIP työilmapiirikeskustelun keinoin.

Kysymyssarjan lopussa olevat taustatietokysymykset (mm. ikä, sukupuoli, henkilöstöryhmä, koulutustausta) ovat vain tutkimuskäyttöön, ainoastaan Puolustusvoimien tutkimuslaitoksen tutkijoiden maavoimallisia analyysseja ja raportteja varten. Näiden taustatietojen saaminen kyselyjärjestelmästä on esitetty teknisesti siten, että niitä voivat käyttää vain em. tutkijat. Maavoimalliset yhteenvetoraportit auttavat esimerkiksi eri henkilöstö- tai ikäryhmien hyvinvoinnin tai erityisongelmien tunnistamista.

### **3. Väittämät ja summamuuttujat yleisesti**

Maavoimien johtamien sotilaallisten kriisinhallintaoperaatioiden työilmapiirikyselyyn sisältyy yhteensä 87 väittämää ja kysymystä, joista 10 on taustakysymyksiä ja 77 varsinaisia kysymyksiä. Taustakysymykset ovat vain tutkimuskäyttöön tarkoitettuja, ja niiden avulla tehdään pääsääntöisesti tilastollista, maavoimallista tutkimusta mm. jaksamiseen, johtamiseen, tasa-arvoon ja muihin vastaaviin työilmapiirin ulottuvuuksiin liittyen. Työilmapiirikyselyn kysymyssarja on Maavoimien johtamien kriisinhallintaoperaatioiden työilmapiirikyselyn normin XXXXX/XX.XX.2020 liitteenä 1.

Väittämiin vastataan pääsääntöisesti viisiportaisella, asennetta mittaavalla Likert-asteikolla, jonka vastausvaihtoehdot ovat: täysin samaa mieltä, osittain samaa mieltä, en osaa sanoa, osittain eri mieltä ja täysin eri mieltä. Asennetta



mittaavat väittämät on pisteytetty asteikolle 1 - 5 siten, että 1 = huonoin / alhaisin arvosana ja 5 = paras / korkein arvosana. Pisteytyksen avulla saadaan laskettua summamuuttujien keskiarvot.

Summamuuttujilla voidaan vertailla mitattavien asioiden kehitystä pidemmällä aikavälillä, sekä vertailla saman organisaation eri yksiköitä toisiinsa. Summamuuttujat antavat pelkistetyn kuvan asioiden kehityssuunnasta. Keskiarvot saattavat kuitenkin peittää erilaisia vastausjakaumia ja vastausten hajontaa sekä erilaisten arviointien sijoittumista asteikolla. Selvitettäessä arviointien muuttumisen syitä ja etsittäessä kehittämiskohteita, tulee summamuuttujien ohella tarkastella yksittäisten kysymysten vastausjakaumia. MAAVKRIHATIP tulokset ovat operaatio- ja rotaatiokohtaisia. Pidemmän aikavälin vertailussa tulee ottaa huomioon vastaajaryhmien muuttuminen rotaatioittain. Esimerkiksi työilmapiirin tai me-hengen osalta vertailtavuus on heikkoa, mutta esimerkiksi toimintatapojen ja varustuksen osalta vertailua voidaan suuntaa-antavasti tehdä.

Maavoimien johtamien sotilaallisten kriisinhallintaoperaatioiden työilmapiirikysymyssarjan pohjana on käytetty kansallista työilmapiirikysymyssarjaa suuntaa-antavasti. Siksi MAAVKRIHATIP kysymyssarjan tuottamia tuloksia ei voi verrata kansallisen työilmapiirikyselyn tuottamiin tuloksiin eikä summamuuttujien arvoihin (summamuuttujiin sisältyvät kysymykset eivät ole samat).

Alla olevassa taulukossa on kuvattu summamuuttujien sisältö ja summamuuttujien sisältämät kysymysnumerot:

Taulukko 1. Työilmapiirikyselyn summamuuttujat, niiden osiot ja kuvaus.

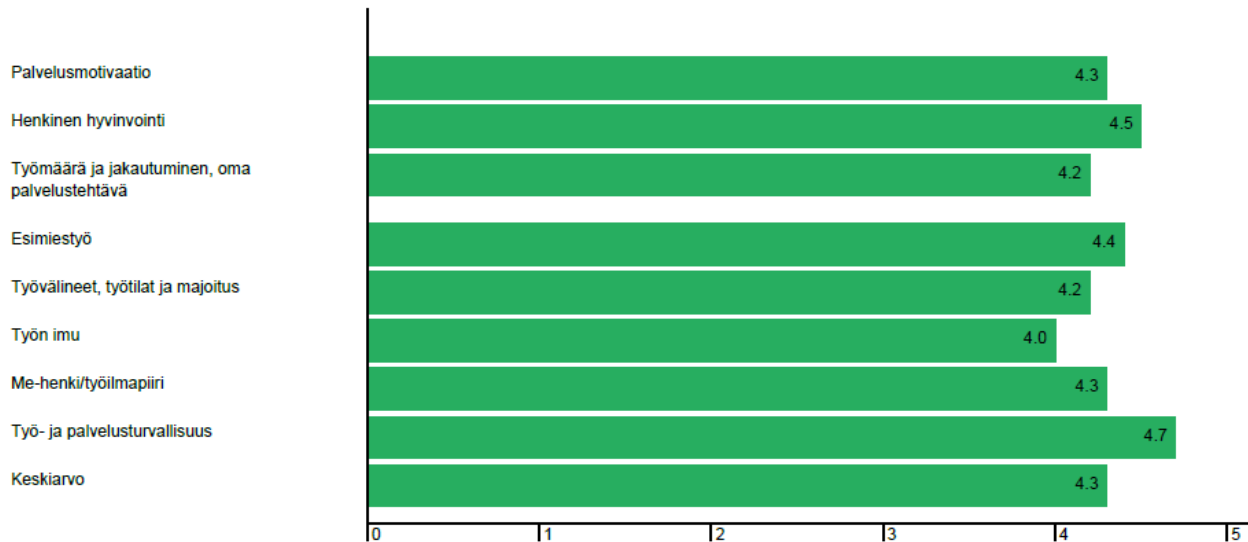
<b>Summamuuttuja</b>	<b>Kysymykset</b>	<b>Kuvaus</b>
1. Palvelusmotivaatio	11 - 13	Summamuuttujalla mitataan pääasiassa sisäistä motivaatiota.
2. Henkinen hyvinvointi	14 - 16	Summamuuttujalla mitataan henkistä ja fyysistä kuormittavuutta.
3. Työmäärä ja jakautuminen, oma palvelustehtävät	24 - 27	Summamuuttajalla mitataan työmäärän jakautumista ja palvelustehtävien sisältöä.
4. Esimiestyö	28 - 33	Summamuuttuja kuvaa työnjohdollisen esimiehen työtapoja ja ihmissuhdesuuntautuneisuutta
5. Työvälineet, työtilat ja majoitus	34 - 36	Summamuuttuja mittaa työvälineiden ja -tilojen toimivuutta vastaajan omassa tehtävässä.
6. Työn imu	37 - 39	Summamuuttujalla arvioidaan työhön liittyviä, positiivisia, voimaannuttavia ulottuvuuksia.
7. Me-henki/työilmapiiri	40 - 48	Summamuuttuja kuvaa lähinnä pienryhmätason tai tiimin me-henkeä ja yhteenkuuluvuutta

Lisäksi kysymyspatteristossa on yksittäisiä kysymyksiä muun muassa arvoihin, olosuhteisiin sopeutumiseen, toiminnan ja järjestelyjen laatuun, työn sisältöön, yhdenvertaisuuteen, häirintään ja kiusaamiseen liittyen

#### 4. Tulosten analysointi

Tulosten tarkastelu aloitetaan pääsääntöisesti summamuuttujien avulla. Niistä selviää nopeasti ja helposti yksikön vahvuudet ja kehittämiskohteet. Summamuuttujia verrataan:

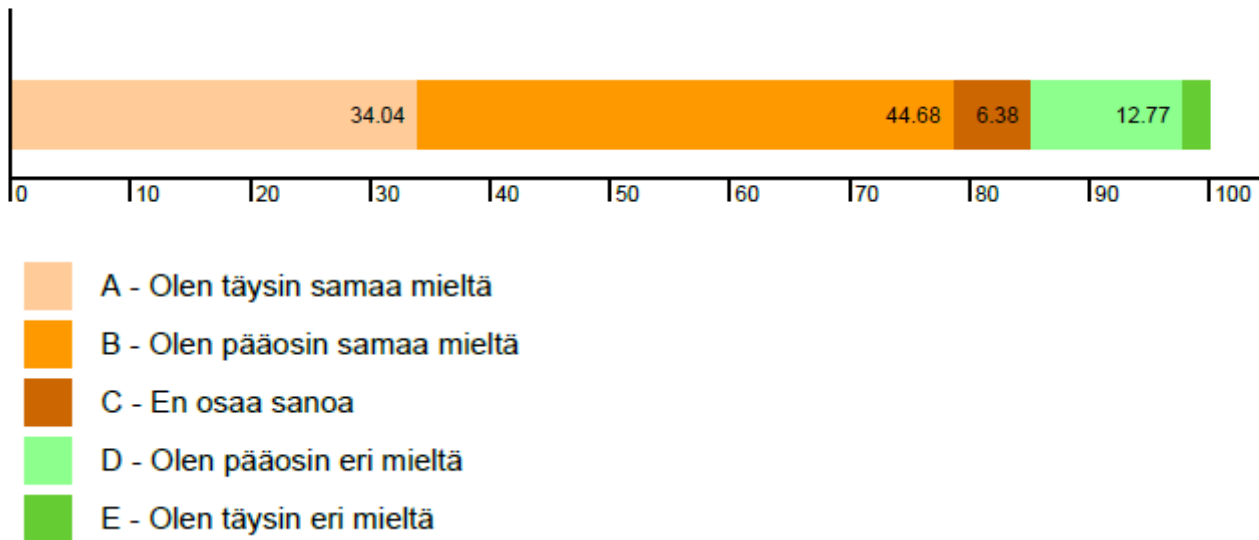
- toisiin summamuuttujiin soveltuvin osin (esim. jaksaminen - työn imu)
- yksikön aiempiin omiin tuloksiin ottaen huomioon vastaajaryhmien muuttumisen rotaatioittain (ks. kohta 3) ja
- ylempien organisaatiotasojen tuloksiin.



Havaittaessa summamuuttujissa muutoksia tai merkittäviä poikkeamia, voidaan ilmiötä tarkastella tarkemmin summamuuttujaan kuuluvien yksittäisten väittämien vastausjakaumien ja niiden muutosten kautta. Summamuuttuja saa jonkin arvon välillä 1 - 5. Mitä korkeampi arvo on, sen paremmin mitattu asia on työpisteen tai jonkun muun Puolustusvoimien organisaatiotason kannalta. Summamuuttujassa havaittua 0,1 yksikön eroa ei voi pelkästään numeraalisesti tulkita merkittäväksi. Muutoksen merkittävyyden arviointiin tarvitaan esimerkiksi pidempi aikasarja, syvälinen tietämys analysoitavasta yksiköstä (ks. luku 1 Johdanto) tai tarkempi analyysi yksittäisistä väittämistä. **Saatuja summamuuttujien tuloksia voidaan tarkastella aikasarjana ainoastaan suuntaa antavasti, kuten edellä kohdassa 3 on kuvattu (toimintatavat, varusteet jne.). Analyyseissä pyritään ensisijaisesti operaatio- ja rotaatiokoh- taiseen analyysiin.**

Tässä esimerkissä voitaisiin tarkastella esimerkiksi työmäärää ja sen jakautumista. Seuraavaksi tarkastellaan siihen liittyvien väittämien jakaumia:

23. Tehtävien määrä on jakautunut oikeudenmukaisesti eri henkilöiden välillä omassa työyksikössäni (ryhmä, joukkue, perusyksikkö, esikunnan osasto tai vast).



Tästä yksittäisen väittämän vastausjakaumasta voidaan havaita, että vastaajat ovat olleet tyytyväisiä työtehtävien oikeudenmukaiseen jakautumiseen omassa työyksikössä, sillä lähes 80 % vastasi myönteisesti. Summamuuttujien arvojen muodostumiseen vaikuttaa, kuinka monta kysymystä summamuuttujaan liittyy (kaikissa summamuuttujissa ei ole sama määrä kysymyksiä). Mitä vähemmän summamuuttujassa on kysymyksiä, sitä suurempi vaikutus yksittäisellä kysymyksellä on summamuuttujan arvoon. Työryhmissä ja tiimeissä yhdenkin jäsenen pois jääminen tai mukaan tuleminen muuttaa koko ryhmän dynamiikkaa ja mahdollisesti jopa ihmisten välisiä suhteita. Johtajan tai esimiehen vaihtuminen vaikuttaa työ- ja toimintatapoihin, esimies-alaisuhteisiin ja mahdollisesti koko työyhteisön me-henkeen. Yksikkö on saattanut itse tehdä toiminnallisia muutoksia esimerkiksi edellisten kyselyiden tulosten perusteella, jolloin muutosten toivotaankin heijastuvan tuloksiin. Kaikki muutokset vaikuttavat yhtä aikaa ja limittäin, myönteiseen ja kielteiseen suuntaan.

## 5. Palautetilaisuus

Puolustusvoimien itsearviointia määrittelevässä normissa (HL541 / 15.12.2015) todetaan itsearviointitilaisuuksien olevan kaikille yhteistä toimin-

taa ja itsearviointien tarkoituksena on parantaa yksikön omaa toimintaa parantamissuunnitelman avulla. Lisäksi voidaan tehdä parantamisesityksiä esim. sidosryhmille tai ylemmille organisaatiotasolle. Varsinaisessa tilaisuudessa ohjeistetaan pitämään koko henkilöstölle samanaikainen alustus, ja sen jälkeen työryhmissä tehdään tulosten arviointia ja johtopäätöksiä. Parantamissuunnitelma on tarkoitettu organisaation omaan käyttöön. Sen toteutumista tulee seurata aktiivisesti johdon toimesta ja toteutumista tulee arvioida rotaation palvelussuhteen ajan.

Työyksikön palautetilaisuuteen liittyvät toimenpiteet voidaan jakaa karkeasti kolmeen osaan: ennen tilaisuutta, tilaisuuden aikana ja sen jälkeen tehtävät asiat.

### **5.1 Ennen palautetilaisuutta**

Työyksikön esimies tai vastuuhenkilö tiedottaa työilmapiirikyselystä ja motivoi henkilöstöä vastaamaan siihen. Kyselyn aikana kertyneitä vastauksia tarkistetaan, jotta vastaajamäärä nousee tarpeeksi korkealle tulosten luotettavuuden takaamiseksi. Yksikkökohtaisesti vastaamisprosentin tulisi olla 70 - 80 % luokkaa, jotta tuloksilla olisi luotettavuutta.

Kyselyn valmistuttua esimies tai vastuuhenkilö tarkastelee tuloksia ja tekee oman analyysin (ks. luku 1). Analyysissa voidaan esimerkiksi etsiä huonoimpia tai erityisen hyvin olevia asioita ja mahdollisia syitä niihin (ks. luku 4. Tulosten analysointi).

Työyksikön raportit toimitetaan henkilöstön käyttöön ja tutustumista varten. Henkilöstöä ohjeistetaan ja kannustetaan esim. miettimään valmiita kysymyksiä itsearviointi- tai palautetilaisuuteen. Henkilöstölle voidaan antaa oma valmistautumistehtävänsä, jota varten he tekevät oman arvionsa työyhteisön tuloksista. Kaikille on luotava edellytykset ja mahdollisuus vaikuttaa paitsi kyselyyn vastaamisen, myös palautekeskusteluun osallistumisen avulla, mikä edel-

lyttää avointa ja rehellistä asennetta. Haasteena avoimen keskustelutilaisuuden järjestämisessä on saada kaikki osallistumaan ja sitoutumaan toiminnan kehittämiseen.

## **5.2 Palautetilaisuus**

Tilaisuuden voi johtaa työyksikön päällikkö, mutta tilaisuuden työnjaosta puheenvuoroineen ja mahdollisine ryhmätöineen on sovittava etukäteen. Keskusteluista ja mahdollisista ryhmätöistä esille nousevat asiat on kirjattava, jotta niiden avulla voidaan löytää kehittämiskohteet ja tehdä parantamissuunnitelma ja -esitys.

Johtopäätöksistä tulee ilmetä se, miksi tulokset ovat tällä tasolla. Mitkä ovat olleet kehittämiskohteita ja mitkä puolestaan vahvuuksia? Johtopäätöksissä pyritään pääsemään tulosten taakse eli löytämään keskeiset tekijät niiden taustalla. Lisäksi pohditaan miten tai millä toimenpiteillä voidaan ylläpitää hyvää tilannetta tai korjata olemassa olevia epäkohtia. Epäkohtien korjaaminen edellyttää konkreettisia toimenpiteitä: mitä kehitetään, millaisin toimenpitein, kenen toimesta ja millä aikataululla.

Itsearviointiin liittyvän normin avulla voidaan suunnitella palautetilaisuuden sisältöä, ajankäyttöä ja tavoitteiden asettamista.

## **5.3 Palautetilaisuuden jälkeen**

Välittömästi palautetilaisuuden jälkeen on hyvä tehdä analyysia niin itse tilaisuuden onnistumisesta kuin siitä, mitä saatiin aikaan. Tilaisuuden vetäjän kannattaa kirjoittaa muistiin, miten itse tilaisuutta parannettaisiin. Palautetilaisuudesta laaditaan muistio, jossa voidaan myös arvioida sitä mitä saatiin aikaan: saavutettiin tilaisuudelle asetettu tavoite? Muistioon (tai sen liitteeseen) kirjataan myös parantamissuunnitelma ja -esitys. Parantamissuunnitelmaan kirjattujen parantamiskohteiden seurantaan on tehtävä oma suunnitelmansa, jotta niitä varmasti toteutetaan.

**Vastuutahot ja yhteyshenkilöt**

Työilmapiirikyselyyn ja sen toteutukseen liittyvät seuraavat henkilöt:

Toiminnallinen tuki / PVPALVK, TIEHA XXXXXX

Omistajan ohjaus / PEHENKOS XXXXXX

Kysymyssarja ja ohjaus / MAAVEHENKOS XXXXXX

Tutkimus / PVTUTKL, TOKYOS XXXXXX (PEHENKOS toimeksiannosta)